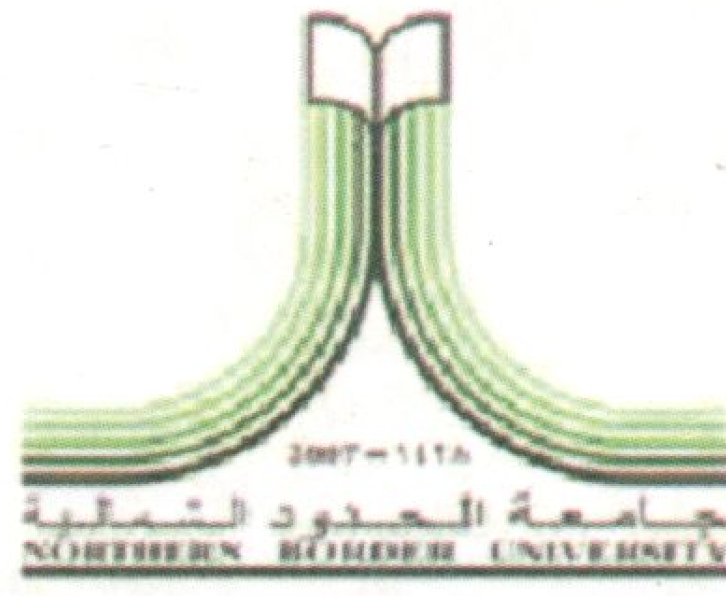


الإدارة المدرسية المعاصرة

الدكتورة
هالة مصباح البنا
أستاذ مساعد - مشرفة قسم الإدارة التربوية
كلية التربية والآداب
جامعة الحدود الشمالية - السعودية



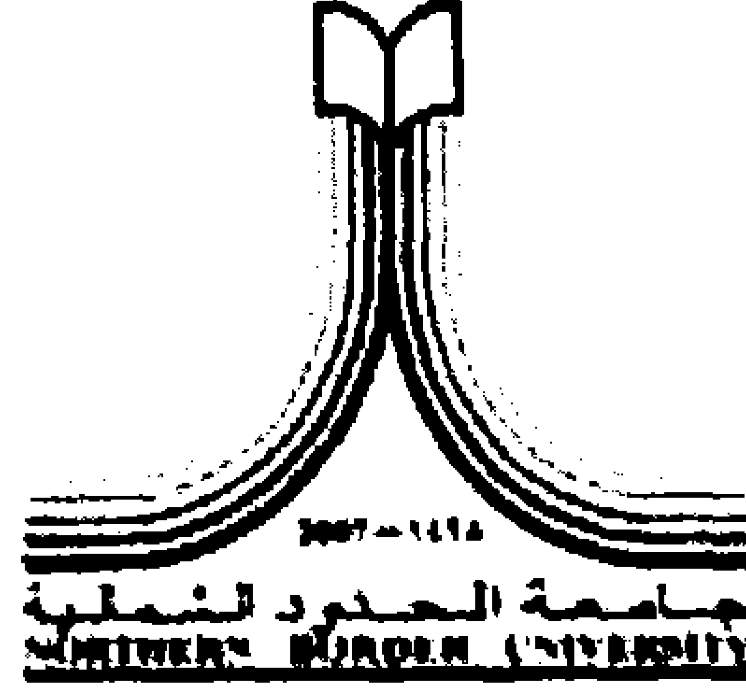
www.darsafa.net



﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

الإدارة المدرسية المعاصرة



الإدارة المدرسية المعاصرة

الدكتورة

هالة مصباح البنا

أستاذ مساعد - مشرفة قسم الإدارة التربوية

كلية التربية والآداب

جامعة الحدود الشمالية - السعودية

الطبعة الأولى

2013م-1434هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (589/ 2/ 2012)

271.2
البنا، هالة مصباح
الأدارة المدرسية المعاصرة/ هالة مصباح البنا.ـ عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2012
( ) ص
ر. أ: 589/ 2/2012
الواصفات: /التربية// الادارة المدرسية// المدارس
❖ يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومة أخرى

الطبعة الأولى

2013م - 1434هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع
عمان ـ شارع الملك حسين ـ مجمع الفحيص التجاري ـ تلفاكس 4612190 6 962+
هاتف: 4611169 6 962+ ص. ب 922762 عمان ـ 11192 الأردن
DAR SAFA Publishing - Distributing
Telefax: +962 6 4612190 -Tel: + 962 6 4611169
P.O.Box: 922762 Amman 11192- Jordan
http://www.darsafa.net
E-mail :safa@darsafa.net
ISBN 978-9957-24 -803-1 ردمك


ن والقلم وما يسطرون

الإهـداء

إلى محبي العلم...

إلى كل متقن لعمله ...

الى زوجي يوسف

الى ابنائي هيثم وفيروز وريما ومعاذ



المحتويات



الفصل الثالث: وظائف الإدارة المدرسية

الفصل الرابع: نظريات الادارة

الفصل الخامس: مجالات الإدارة المدرسية



الفصل السادس: مهارات الإدارة المدرسية

الفصل السابع: القيادة التربوي



الفصل الثامن: الاتجاهات الحديثة في الإدارة



الفصل التاسع: تقويم التنظيمات واللوائح الإدارية المدرسية

الفصل العاشر: تطبيقات في الإدارة المدرسية





المقدمة

الحمد لله العلي العظيم والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم........... وبعد

تناول هذا الكتاب البحث في موضوع الإدارة المدرسية كونها صورة من الصور العامة للمجتمع وهي جزء من الإدارة التربوية التي تقوم برسم السياسة التعليمية بينما الإدارة المدرسية هي من تقوم بتنفيذ هذه السياسة. ونظراً لأهمية المدرسة في حياة المجتمع ودورها الهام الذي تقوم به في إعداد الأجيال فإن إداراتها تحتاج إلى كفاءة ومقدرة عالية تتناسب مع حجم هذه المسؤولية وتسيير أمورها في مناخ صحي سليم.

تعد المدرسة مؤسسة تربوية هامة لا تقل دوراً عن الأسرة.. وهذا الدور يتكامل مع باقي المؤسسات التربوية الأخرى التي تشارك في تربية وإعداد وتنشئة التلاميذ وتشكيلهم بالصورة المثلى التي تجعل منهم مواطنين صالحين يحملون راية المستقبل لوطنهم، وهى أيضاً مركز ممارسة وتعليم أنشطة ومهارات تلبي احتياجات التلاميذ مادياً ومعنوياً. وهى تعدهم اعداداً سليماً وصحيحاً داخلها عن طريق تدريبهم على التعاون والتضامن و بناء علاقات إنسانية بينهم ثم بين المدرسين والعاملين الآخرين.

وإذا كان المجتمع ينظر إلى المدرسة على أنها مؤسسة تعليمية فقط فقد تغيرت هذه النظرة وأصبح ينظر إليها على أنها مؤسسة اجتماعية تربوية لأنها أصبحت تحقق هدفين هما الإعداد العملي والفني للحياة العملية والإعداد الاجتماعي للتوافق مع المجتمع والتكيف معه.

ومن حيث ان الإدارة المدرسية تتحمل الجانب العملي من الإدارة التربوية

فهي لا بد من أن يتضمن عملها مجالات متعددة ومهارات متميزة لكـي تـستطيع أن تنفذ عملها وتحقق أهدافها بصورة واقعية وعملية، كذلك يجب ان تتـوافر لهـا الامكانيات المادية والبشرية المناسبة لكي تستطيع مواجهة المشكلات التي تحد من تحقيق أهدافها. فالمدرسة هي مؤسـسة ديناميـة وعلـى العـاملين فيهـا أن تتـوافر لديهم القوة التي تساعدهم على تحمـل المـسؤولية والتطـوير والتحـسين الـذاتي واتخاذ القرارات الذكية المناسبة لها.

وقد تناولنا في هذا الكتاب عـدة أمـور هامـه تعـد مـن أساسيات الإدارة المدرسية. جاءت ضمن احدى عشر فصلا، فقد تناول الفصل الأول تطور الفكر التربوي بصورة مختصرة حيث تضمن المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة الـسلوكية، والمدارس الحديثة، أما الفصل الثاني فقد تناول الإدارة المدرسية وعلاقتهـا بعلـم الإدارة ومفهومها وخصائصها واهدافها، وجاء الفصل الثالث لينـاقش وظـائف الإدارة المدرسـية (التخطـيط والتنظـيم، التوجيـه، اتخـاذ القـرارات، الاتـصال والتقويم) أما الفصل الرابع فقد استعرض بعض النظريات الادارية (الـسمات، المواقف التفاعلية، جيتز وجوبا، تحليل الإدارة أو نظرية النظم) والفصل الخـامس ناقش أهم المجالات في الإدارة المدرسية وهي النظام المدرسـي، الـصحة المدرسـية التنظـيم المدرسـي، الإشـراف المدرسـي، التقـويم المدرسـي، المجـالس واللجـان المدرسية، والسجلات المدرسية، أما الفصل السادس فقـد وضـح فيـه المهـارات المدرسـية والـتي تـضمن إدارة الوقـت، إدارة الـصف، الإتـصال الإداري، إدارة التغيير، إدارة الأزمات، تحفيز العاملين، تقويم أداء العاملين، العلاقات الإنسانية، التفويض. وقد جاء الفصل السابع بموضع القيادة ليناقش مفهوم القيادة التربوية والفرق بين القيادة والإدارة، نظريات القيادة، وأنماط القيادة، وفي الفصل الثامن استعرض الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتضمن (إدارة الجـودة الـشاملة، الإدارة



بالأهــداف، إعــادة هندســة الإدارة، المــدارس كمنظمــات متعلمــة، الإدارة الإستراتيجية، أما الفصل التاسع فقد تمـت مناقـشته باختـصار وتـضمن الـدليل الإجرائي لمدير المدرسة، الخطط المدرسية السنوية، اللـوائح والتعليمـات الخاصـة بإدارة التعليم ومراكز الإشراف التربـوي، وتحـدث الفـصل العاشـر عـن بعـض التطبيقات في الإدارة المدرسية، وفي الفـصل الحـادي عـشر تنـاول الحـديث عـن المشكلات التي تواجـه الإدارة المدرسـية وهـي مـشكلات فنيـة تـرتبط بالعمليـة التعليمية، ومشكلات إدارية ترتبط بالعمل الإداري، ومشكلات تنظيميـة تـرتبط بالنظام التربوي.

هذا الكتاب محاولة هادفة لعرض مواضـيع في الإدارة المدرسـية. أتمنـى أن يستفيد القارئ من هذا العمل وسأكون شاكرة لكل راي ونقد بناء.

وأخيرا فإن وفقت فما التوفيق إلا بالله وإن أخطأت فإن الله لا يضيع أجـر العاملين إنه نعم المولى ونعم النصير.

أسأل الله تعالى أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه الكريم.

الدكتورة

هالـــة البنـــا

الفصل الأول

تطور الفكر الإداري

الفصل الأول

تطور الفكر الإداري

المقدمة:

لقد تطور الفكر الإداري على مر العصور بمفاهيم مختلفة منذ العصور القديمة كالعصر البابلي والتي تتمثل في قوانين حمورابي عام (1790) قبل الميلاد، وفي الصين عام (600) قبل الميلاد والمتمثلة في كتاب فن الحرب لصن تزو، وكذلك في الهند ظهر كتاب "آرثاساسترا" لتشاناكي كاوتيل (300 قبل الميلاد)، وأيضا الفراعنة والتي شملت مشاريع الأهرامات وقنوات المياه وقانون العشرة وإعمال الوزير. أيضاً العبريين: يوسف، موسى، داود، سليمان عليهم السلام ونصيحة شعيب لموسى، التوراة، الشورى، المراقبة، تعتبر من مفاهيم الفكر الإداري. وفي العهد اليوناني كان هناك أرسطو وسقراط وزينوفن.

وصل الفكر الإداري إلى عصر الإسلام (الإدارة في الإسلام) من خلال بناء الدولة الإسلامية في عهد الرسول (ﷺ) وتنظيم الدواوين وشؤون الدولة في عهد الخلفاء الراشدين، وظهرت كتابات تعتبر إلى حد ما من ضمن الفكر الإداري مثل كتاب الخراج لأبي يوسف (770م) وكتاب الأحكام السلطانية للماوردي (1058م) وكتاب السياسة الشرعية لابن تيمية (1300م) ومقدمة ابن خلدون عام (1377م) وحتى العصر الحديث، والذي أصبح علم الإدارة كعلم وممارسة يأخذ جل اهتمام المفكرين والكتاب الإداريين وكذلك الممارسين للعمليات الإدارية، وظهر اهتمامهم بعد الثورة الصناعية في انجلترا في القرن الثامن عشر عام (1750م) وانتشرت في غرب أوروبا ومن ثم إلى باقي أنحاء

العالم، مما أدى توجه العلماء والمفكرين الصناعيين والإداريين إلى الاهتمام بالفكر الإداري وظهور مدارس ونظريات ومبادئ إدارية تمثل وجهة رواده والذي أسهمت في تطور الفكر الإداري إلى يومنا هذا ومازالت تحظى باهتمام الباحثين والمهتمين بالفكر الإداري، أمثال ادم سميث الباحث والفيلسوف الاقتصادي الاسكتلندي وكتابه ثروة الأمم عام (1776م). ثم أتى جيل من الكتاب والمفكرين الإداريين وألفوا نظريات ومبادئ قد تكون مختلفة ولكنها تصب في تطوير الفكر الإداري.

مدارس الفكر الإداري:

المدرسة الكلاسيكية:

المدخل الكلاسيكي أو التقليدي (1878- 1925) مصطلح (الكلاسيكية) لايعني القديمة بل بالعكس تعتبرهذه المدرسة من ضمن العصر الحديث وإنما أطلق عليها كلاسيكية تبعا للطريقة التقليدية التي اتبعها منظريها.

وهي مدرسة سلطوية بيروقراطية بحته حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها آثرها في السلوك التنظيمي، ويمكن استخدامه وتحريكه بالترغيب والترهيب، وعليه التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، كما انها ترعى التسلسل الوظيفي المعقد والرقابة الصارمة الدقيقة.

وهذا ما حدا ببعض العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة).
مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن العشرين كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

- كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء.



- كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

تشمل هذه المدرسة مجموعة من النظريات والدراسات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية عام 1776 في بريطانيا وخاصة في المجالات الانتاجية والاقتصادية: ومن أهم النظريات والدراسات التي نشأت في ظل فكر المدرسة الكلاسيكية ما يلي:

- الإدارة العلمية فريدريك تايلور
- نظرية المبادئ الإدارية هنري فايول
- النظرية البيروقراطية ماكس فيبر

الإدارة العلمية:

يعتبر مفهوم الإدارة العلمية من أول المفاهيم التي ظهرت في ميدان الصناعة في أوائل القرن العشرين، ويعتبر رائد هذا الإتجاه فريدريك تايلر الذي يلقب أحيانا بابي الإدارة العلمية وكان إهتمامه منصبا على دراسة كفاءة الأداء وتوفير الجهد المبذول في العمل الجسمي فقد لاحظ تايلر أن العمال كانوا يقومون بعمليات مختلفة ونتيجة لخبراته ودراساته العلمية الميدانية على تنظيمات العمل في المصانع والمفاهيم التي تحكمه إستطاع أن يتوصل إلى مجموعة من المبادئ تتعلق بالزمن ومعدل العمل وفصل التخطيط عن التنفيذ والرقابة، وطرق الأداء العلمية والرقابة الإدارية، والإدارة الوظيفية، وهي المبادئ التي شكلت المفاهيم الأولى لوظائف الإدارة.

ويحدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي:

1. التقسيم الافقي للعمل: يقوم هذا المبدا على تقسيم العمل الى وحدات

اختصاص في المهام وفي دراسة الوقت اللازم لانجاز المهام وهذا من اجل التوصل الى احسن الطرق للعمل.

2. التقسيم العمومي: يقصد به الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة خبرتهم أي عن طريق اختيار العمال المنضبطين والمبدعيين في العمل. وهو المبدا الذي اعتمده تايلور من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3. نظام الاجرة: تتمثل في إعطاء مكافئات في العمل وهذا بغرض رفع درجة الانتاجية عن طريق تحفيز العامل حيث يسعى الى فرض الاجرة بالقطعة حيث ان هذه الطريقة ترفع بصورة معتبرة درجة تحفيز العمال ومضاعفة مجوهداتهم لأنهم سيقومون برفع أجورهم من هذا العمل.

4. مبدا المراقبة في العمل: انطلاقا من هذه المبادىء السابقة الذكر كل تصرف وكل حركة يقوم بها العامل في إطار عمله نجدها مراقبة وهذا ما ادى الى وضع داخل المصانع ما يسمى بالمراقب الذي توكل له مهمة مراقبة العمال في العمل.

خصائص الإدارة العلمية:

- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من اسلوب الحدس والتقدير، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا، واختبار أفضل طرق الأداء، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.
- إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- التعاون بين الإدارة والعاملين من اجل تحقيق الأهداف.



- تحديد المسئولية بين المديرين والعمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم، ويتولى العمال التنفيذ.
- ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسئولية في القدرة على التوجيه الذات.

ومن رواد النظرية العلمية:

هنري جانيت (Henry Gannt 1919-1861)

انصب اهتمامه على الطريقة والأسلوب التي يمكن من خلالها زيادة كفاءة الإنتاجية في المصانع والمشاريع الصغيرة، وقد اتفق مع تايلور في العديد من الأفكار الإدارية إلا أنه أختلف معه في نظرته غير الإنسانية للعمال وقد اتضح فيما بعد أن جانت كان أكثر تفهما لمطالب العمال واحتياجاتهم، كما عارض تايلور في طريقته في إحتساب الأجور والحوافز. وجاء جانت بفكرة المهمة والعلاوة وابتكاره لما يسمى بخرائط جانت لربط العلاقة بين المهمة والنشاط والزمن اللازم لإنجازه.

فرانك جلبرت (Frank Gilberti 1924 -1868)

اهتم بالتوصل إلى الطرق والأساليب العلمية التي تمكن العامل من إنجاز أكبر كمية ممكنة في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة، حاول جلبرت العمل على تطبيق مفاهيمه من خلال إعادة بناء وتصميم المصانع والورش الصغيرة وإعادة تنظيم وترتيب خطوط الإنتاج وكذلك توزيع العمال والموارد المادية اللازمة.

وقد أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر للإدارة في براغ عام 1924م ولكن رغم قبول هذه الإدارة العلمية إلا أنها واجهت فيما بعد نقدا شديدا وأخذت عليها بعض المآخذ من أهمها:

- إغفالها للنواحي الإنسانية، نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد، يلتزم بالقوانين والأنظمة، وأنه إنسان مادي سلبي، وغير محب للعمل بطبعه، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة.
- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، وبين العاملين والسلطة.
- لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحته كأداة من أدوات الإنتاج.
- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.
- التأكيد الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المدرين لعمالهم.
- اجبار العاملين على السرعة في الانجاز بغض النظر عن كونهم طاقة بشرية بحاجة الى الراحة.
- غير مناسبة للمشاريع الصغيرة.
- بطئ في اتخاذ القرارات.
- عدم التكيف مع التغيير التكنولوجي.
- انعدام الجودة في الإنتاج وقلة المهارة.
- انعدام المبادرة الشخصية للعمال في الإنتاج.
- إهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عامل هام في المنظمة الحديثة.



- عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع.
- تجاهل دور النقابات العلمية حيث ان التعامل بين الإدارة والعامل يحدث بدون تدخل النقابات.

انعكاسات نظرية الإدارة العلمية على الميدان التربوي:

تبنى عدد كبير من رجال التربية تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الميدان التربوي سعياً منهم إلى:

1- إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة التربوية واعتبار من يعمل بها صاحب مهنة.
2- استخدام النظريات والنماذج في مجال الإدارة التعليمية.
3- اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة بالدراسات العلمية للإدارة التربوية.
4- استخدام المنهج العلمي في الدراسات التربوية.

وعلى الرغم من الانتقاد الموجه لمدرسة الإدارة العلمية فيما يتعلق بحصر التخطيط في مستوى الإدارة العليا، إلا أن بعض القيادات التربوية والتعليمية لا زالت تمارس هذا المبدأ وذلك بتركيز التخطيط في مستوى الإدارة العليا وحصر الدور التنفيذي على المستويات الدنيا والمتمثلة في المدارس.

كذلك فإن الاختيار العلمي للعاملين في المجال التربوي وتمكينهم من البرامج التدريبية يعد أحد المبادئ التي نادى بها فريدريك تايلور. اما مبدأ تقسيم العمل حسب التخصص، سواءً من حيث المواد التدريسية أو العمليات الإدارية أو الفنية، ويعد هذا ممارسة حقيقية لمبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي نادى به فريدريك تايلور.

كما أن كثيراً من المؤسسات التربوية قد أعطت اهتماماً كبيراً لعنصر

الوقت وإدارة الوقت تقديراً منها لأهمية الوقت في العملية التربوية. ويعد هذا الاهتمام والممارسة أحد مظاهر المدرسة العلمية في الإدارة والتي ركزت على عنصر الوقت وأهميته في العملية الإنتاجية. وقد عملت الإدارة التربوية على تطبيق مبدأ الحوافز- سواء المادية أو المعنوية- وهذا من الممارسات والمبادئ التي نادت بها المدرسة العلمية في الإدارة، سواء كانت هذه الحوافز موجهة للعاملين في الميدان التربوي أو للطلاب.

وقد إنعكس هذا لإتجاه على مفهوم الإدارة التعليمية فاتخذت لنفسها إطارا مشابها فالآلة هي المدرسة، ولهذه الآلة حجم أو سعة معينة هم التلاميذ ولها نظام أو عملية إنتاج هي العملية التربوية والتعليمية ولها منتج هم خريجوها (مرسي، 1971).

نظرية المبادئ الإدارية : Theory of management principles

هناك دراسات أخرى حول أهمية المدخل العلمي للإدارة في حل المشكلات الإدارية، ففي الوقت الذي كان فيه تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا، كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (1841- 1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان "الإدارة العامة والصناعية" (General and Industrial Managment) كان في البداية مهندسا في شركة تعدين، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مديرا تنفيذيا، ثم أصبح على قمة الهرم (مديرا) حيث نال خبرته العملية في الإدارة التي قادته الى النجاح في مجال الإدارة الصناعية. عمل على تطوير منهجية النظرية الادارية. ركز أبحاثه حول إدارة الموظفين باعتبارهم

العنصر الاهم للنجاح وتطبيقها في مختلف المستويات الإدارية مكونا بذلك الأساس للنظرية الإدارية وهي:

- تقسيم العمل: وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو العملية الواحدة.
- مبدأ السلطة والمسئولية: والسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين: السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته، والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه.
- مبدأ النظام والتأديب: أي ضروري احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر.
- مبدأ وحدة الأمر: أي يجب أن يحصل الموظف على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- مبدأ وحدة التوجيه: رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتماثل في الهدف.
- مبدأ المصلحة العامة: أي خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- المكافأة: أي تعويض الأفراد المستخدمين تعويضا عادلا باستخدام المكافآت.
- مبدأ المركزية: ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين، ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
- مبدأ تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- مبدأ الترتيب والنظام: أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص، كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.
- مبدأ المساواة: وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

- استقرار العاملين: أي شعور العاملين بالراحة والاستقرار في عملهم، وكذلك الاطمئنان على مستقبلهم، والتأمين ضد ما قد يتعرضون له من الطرد والعقوبة بدون مبرر.
- مبدأ المبادأة: أي البدء في رسم الخطط وتنفيذها، وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين.
- مبدأ روح التعاون: تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي.

ومن أهم ما كتب فايول "عناصر الإدارة" أو ما يسمى بنظرية "التقسيمات الإدارية" واعتبرها فايول وظائف الإدارة، ويرى أن عناصر الإدارة خمسة وهي:

- التخطيط: ويقصد به التنبؤ، ووضع الخطة، وخطة العمل هي في نفس الوقت تحديد الوقت، والنتائج المرجوة، والطريق الذي يجب أن يتبع، وخطوات العمل.
- التنظيم: إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية، رأس المال، والمستخدمين.
- إصدار الأوامر: إشارة البدء بالعمل والتنفيذ.
- التنسيق: لم ينجح فايول في فصل عنصر التنسيق عن وظيفتي التخطيط والتنظيم، فيرى أن التنسيق هو ترتيب وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الهدف، وفي حقيقة الأمر أن كل عملية الإدارة- التخطيط- التنظيم- التوجيه ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق.
- الرقابة: عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعة والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة.

ولقد اتفق مع فايول علماء كثيرون في تحديد وظائف الإدارة، وأضافوا

عناصر أخرى لتطوير النظرية الإدارية لتصبح سبع وظائف مثل لوثر جوليك، وكذلك لندل أوريك، وهي التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، التسجيل، وضع الميزانية.

ومن خلال العناصر الإدارية نلاحظ أن اهم ثلاثة عناصر أشار إليها جوليك موجودة عند فايول وهي: التخطيط- التنظيم- التنسيق، وأن عنصر الرقابة عند فايول قد شمل التسجيل ووضع الميزانية عند جوليك. وفي سبيل الوصول إلى الكفاءة وزيادة الإنتاج، ووضع معايير جديدة لنظرية التقسيم الإداري نجد عددا من العلماء قد اهتموا بدراسة التخطيط- التنظيم- الرقابة مثل هربرت سيمون وهوايت.

الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول:

من خلال أفكارهما يمكننا الخروج بحقيقة أساسية وهي:

1- أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وتعتبر أفكارهما مكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.

2- اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين)، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى، وكان اهتمامه منصبا على المدير.

3- أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.

على الرغم من النقد الذي وجه للإدارة العلمية إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري، والممارسة

الصناعية، ومن محاسنها أنها لم تتحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل، وأيضا، إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين.

وقد وضع فايول قائمة تضم الأنشطة الرئيسية في المشاريع الادارية والصناعي وهي ستة:

- الأنشطة الإدارية: تخطيط، تنظيم، رقابة، إشراف، توظيف، توجيه، إستقطاب...
- الأنشطة الفنية: إنتاج، تصنيع، تعديل...
- الأنشطة المالية: رأس المال والاستخدام الحسن له.
- الأنشطة المحاسبية: الجرد، المكسب والخسارة، التكاليف...
- الأنشطة الأمنية: حماية الأفراد والممتلكات.
- الأنشطة التجارية: شراء، بيع، مقايضة، مبادلة.

الصفات الادارية التي يراها فايول على انها يجب ان تتوفر في الاداريين:

- الذهنية والعقلية: القدرة على الفهم، الدراسة والتعمق، الحكم والتقرير...
- الجسمانية: الفتوة، الصحة، القوة...
- الخبرة التجريبية: صفات مكتسبة من واقع الخبرة والتجربة.
- الاخلاقية: الحيوية والحزم، الولاء التنظيمي وحب العمل، تحمل المسؤولية.
- الثقافية: الإلمام والإحاطة بالأمور التي لا تتعلق مباشرة بالوظيفة.
- الفنية: الصفات المتعلقة بالوظيفة التي سيمارسها العامل.

الانتقادات الموجهة للعالم هنري فايول:

لقد ركز فايول على نقطة عظيمة الاهمية هي المبادىء الاساسية التي يمكن



استخدامها وتطبيقها في جميع النشاطات الاجتماعية من ابسط الاعمال الفردية وانتهاء بعمل اكبر المؤسسات او الشركات اذ انها تدعو جميعها الى افضل سبل التعاون المشترك كما انها تنص على نشر العدالة بين العمال داخل المؤسسة. إلا ان نظريت فايول تعرضت لعدة انتقادات حيث:

- ان تعارض بعض المبادىء الادارية مع البعض الاخر لانها لم تقم على التجربة مثل تعارض مبدا نطاق الاشراف ومبدا التقليل من عدد المستويات التنظيمية والتعارض بين مبدأ الوحدة ومبدأ التنسيق.
- النظر إلى التنظيم بأنه نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها.
- أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للإفراد.
- عدم وضوح مصطلحات ودلالات بعض المبادئ إذ لم يوضح فايول ما الذي يقصده بالمبدأ بالتحديد.
- يجزم بعض رواد ومؤيدي هذه النظرية بصلاحيتها في كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرها الآخرون مجرد قواعد تساعد الإداريين في بعض الحالات وليست جميعها.

علاقة النظرية بالميدان التربوي:

بعد استعراض النظرية يتضح أن النظم التعليمية هي في الأساس نظم إدارية ذات صبغة تربوية تبنى على نفس المبادئ الموضحة في نظرية الإدارة العامة، مع وجود بعض الاختلافات في جوانب التطبيق كون العنصر البشري (المنتج) هو محور العملية التعليمية. لذلك من المناسب أن يطبق العاملون في الميدان التربوي التعليمي هذه النظرية مع مراعاة الانتقادات التي وجهت لها ومحاولة تعديلها.

النظرية البيروقراطية

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864- 1920م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية، الأولى (Bereau) وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم. فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها جارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

وقد استخدم "ويبر" في كتابه الذي صدرت أولى طبعاته بعد وفاته بعامين (1922م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً، كما حدد خصائصها.

يرى ماكس ويبر ان الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة .

حسب ماكس ويبر النظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة من خلال الخصائص التالية:

1- تقسيم العمل.
2- الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامة.
3- شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح.
4- اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة.
5- الترقية على أساس الاقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.



6- أداء الموظف يجب أن يراقب.

7- حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.

الأسس العامة للنظرية البيروقراطية:

إن أهم الدراسات التي أسهم بها (ماكس ويبر) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع:

- النوع الأول: السلطة البطولية وتمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية.
- النوع الثاني: السلطة التقليدية وتمارس السلطه من خلال الموقع في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة.
- النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة تكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم.

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد، ويلاحظ عند الاطلاع على بحوث ودراسات ماكس ويبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة.

ويرى ماكس ويبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على اساس التخصص الوظيفي، وتوزع النشاطات والأعمال والسلطة، واتباع طرق وأساليب محددة للعمل، كما وتشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا وتقوم بتطبيق قواعد وتعليمات للعمل.

أبرز الانتقادات والسلبيات على النظرية البيروقراطية:

- الالتزام بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد.
- إهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.
- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة.
- قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين.
- السلطة تتركز على فئة قليلة من المستويات العليا.
- عزل الموظف في عمله عن حياته الخاصة وعدم فتح مجال للتداخل بينهما.

علاقة النظرية بالميدان التربوي:

توجد علاقة وثيقة بين نظرية البيروقراطية والادارة المدرسية التي تقوم على تقسيم العمل وتنظيم الإجراءات والتسلسل الهرمي والسلطة والمسؤولية والرقابة، ويمكن ان يطبق منها ما يتناسب والعمل في المؤسسة التعليمية.

المدرسة السلوكية (1935- 1950).

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الإدارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الانتاج، وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حلولاً انسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية. فجاءت هذه المدرسة كرد فعل



على افتراضات وآراء المدرسة الكلاسيكية وتحديا للمدرسة الإدارية ولتعالج الخلل في العلاقات الإنسانية داخل منظمة الأعمال وللتركيز على أهمية وقيمة الإنسان فيها.

حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكاً، وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان، وحاجاته النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وبالتنظيم غيرالرسمي للمنظمات.

وقد إعتمدت المدرسة السلوكية في نظرتها الى الإدارة والعنصر البشري على العلوم الإنسانية، كعلم النفس وعلم الإجتماع وما لهذه العلوم من أهمية في تفسير سلوك الفرد بشكل عام وسلوكه التنظيمي والوظيفي بشكل خاص، ومن هنا نرى أن هذه المدرسة عملت على دراسة سلوك العاملين أثناء العمل، وتفسير هذا السلوك ودوافعه بالإضافة إلى تأثير العوامل الخارجية على هذا السلوك. وتعتبر ماري باركر أول ما اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وأولت اهتماما كبيرا بالجانب السيكولوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري. وتتكون المدرسة السلوكية من مجموعة من النظريات:

نظرية العلاقات الانسانية:

ان حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة ترتبط أكثر ما ترتبط بجورج إلتون مايو (1880- 1949)، حيث قام إلتون وزملاؤه بتجاربهم في مصنع هوثورن في إحدى شركات الكهرباء الغربية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت الدراسة تنصب حول: فهم السلوك الإنساني في المنظمة والعلاقات الإنسانية،

والاتجاهات النفسية ودوافعها، وقد بدأت الدراسة بالتركيز على: ظروف العمل والإجهاد، والعمل الرتيب (الروتين) والتكرار فيما يختص بالعاملين، وكانت الدراسة تهدف إلى الوصول إلى معرفة واضحة عن هذه العلاقات بتقييم موقف تجريبي يمكن قياس اثر المتغيرات مثل الحرارة والرطوبة وساعات العمل منفصلة عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين، أي معرفة أثر كل عامل من عوامل ظروف العمل ذاته، وأجريت الدراسة الأولى على ثلاثة أقسام في المصنع، وكان الضوء يزاد ويخفض في هذه الأقسام، غير أنه لم تتبين أي علاقة للضوء بالإنتاج، ثم اختبر أحد الأقسام لتجارب أعمق من ذلك، وقسم العاملون في هذا القسم إلى جماعة تجريبية وجماعة ضابطة، كل منهما في مبنى مختلف، وترك العمل على طبيعته في المجموعة الضابطة، بينما كانت ظروفه تتغير مع المجموعة التجريبية، فكانت الإنتاجية تزيد مع هذه المجموعة كلما زاد الضوء، ولكن الأمر الغريب أن الإنتاجية زادت بنفس القدر مع المجموعة الضابطة وأعيدت التجربة مع مجموعتين أخريين، إحداهما تجريبية والثانية ضابطة، واحتفظ بمستوى الضوء في المجموعة الضابطة بصفة مستمرة، بينما خفض في المجموعة التجريبية ولكن لمجرد إحساس أعضائها بأنهم محل اختبار، وعلى ذلك أمكن استنتاج أثر العامل المعنوي.

على زيادة الإنتاج، وكان أهم ما أثبتته هذه الدراسات:

- وجود علاقة بين ظروف العمل المادية وبين إنتاج العاملين، وتأثرها بالمتغيرات وكذلك الظروف الاجتماعية وبخاصة الرضا النفسي للعاملين.
- أظهرت جوانب متصلة بالعملية الإدارية: الروح المعنوية، ديناميكية الجماعة، الإشراف الديمقراطي، العلاقات الشخصية.

- تأكد أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية لتحفيز العاملين لرفع معنوياتهم وزيادة حجم الإنتاج.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة.
- تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة وبين الإفراد انفسهم.
- أهمية تطوير مهارات العاملين.
- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثير في زيادة دافعية الأفراد للعمل والانتاجية.

ماري باركر فيوليت (1868-1933)

من خلال دراستها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وأفكار رواد المدرسة السلوكية عملت على دمج هذه الأفكار والتوفيق بينها من حيث إستخدام الأساليب العلمية مع الإهتمام بالجانب الإنساني لزيادة الإنتاجية المطلوبة وهذا سيحقق الرضا عند العمال وبالتالي ترتفع معنوياتهم وتزيد إنتاجيتهم. كما وضعت اسس دراسة دينامية الجماعة وإدارة الصراعات التنظيمية والعمليات والسياسات في المنظمة واهتمت في كتابها بمشاركة الأفراد والتعاون والاتصال والتنسيق بين أفراد المنظمة.

كما أبرزت أهمية مشاركة الأفراد بالسلطة وأبرزت دور التنسيق وأهميته الحيوية للإدارة الفعالة.

كيرت لوين (Kurt Lewin)

أحد رواد علم النفس الاجتماعي في أواخر الثلاثينات أسهم في تطوير



دراسة المجموعات، فساهمت دراساته مساهمة كبيرة في إثراء الدراسات السلوكية وفهم وتحليل سلوك الإنسان في بيئة العمل، وأطلق على هذه الدراسات ديناميكيات الجماعة عن طريق التفاعل والوعي الجماعي المتزايد بين أفراد الجماعة، وتفوق الشخصية الجماعية شخصية الفرد من حيث الأهمية، فالمجموعات هي كائنات حية لها إرادتها المستقلة وشخصيتها المتميزة.

نظرية الدافعية الإنسانية أبراهام ماسلو (1908– 1970) (A. Maslow)

تعتبر مساهمات "أبراهام ماسلو" من المساهمات الرائدة أيضاً في مجال العلوم السلوكية، بل إنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز، وهو من أشهر علماء النفس الذين اثّروا على خطّ سير المناهج الدراسية (خاصة فيما يتعلق بعلم الإدارة) في الولايات المتحدة الأمريكية وبقية العالم. قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية، حيث قدم "ماسلو" نظريته في الدافعية الإنسانية، حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع.. وهكذا حتى نصل إلى قمته.

هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي:

1- الحاجات الفسيولوجية **Physiological needs** مثل الجوع.. والعطش.. وتجنب الألم.. والجنس.. إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

2- حاجات الأمان **Safety needs** وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة.. وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن.. والثبات.. والنظام...

3- حاجات الحب والانتماء **Love & Belonging needs** وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة منظمة.. الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية ويشمل:

- المستوى الأدنى أو مستوى الحب الناشئ عن النقص وفيه يبحث الإنسان عن صحبة أو علاقة تخلصه من توتر الوحدة وتساهم في إشباع حاجاته الأساسية الأخرى مثل الراحة والأمان..... الخ.
- المستوى الأعلى أو مستوى الكينونة وفيه يقيم الإنسان علاقة خالصة مع آخر كشخص مستقل... كوجود آخر يحبه لذاته دون رغبة في استعماله أو تغييره لصالح احتياجاته هو.

4- حاجات التقدير **Esteem needs** هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان:

- جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.
- والآخر متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج...

ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين والسمعة الحسنة والنجاح والوضع الاجتماعي المرموق، الشهرة والمجد.. الخ. وماسلو يرى أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان من الجانب الثاني.

5- حاجات تحقيق الذات Self-actualization والحاجات العليا

يصف ماسلو ان تحقيق الذات مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى. وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود.. وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة.. وخلق الجمال.. وتحقيق النظام.. وتأكيد العدل.. الخ. مثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي ماسلو حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام والأمان والحب والتقدير. وهي جزء لا يتجزأ من الإمكانات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها.

ان جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لانواع الحاجات عند الفرد وانما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب اوليتها لذلك الفرد ومع ان النظرية لاتفسر بشكل واضح الحفز الانساني الا ان مساهمتها واضحة واساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الافراد.



نقد نظرية ماسلو:

واجهت نظرية ماسلوعدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري ومن أهم ذلك:

- المدير او المسؤول لا يشترط فيه أن يكون عالم نفس لكي يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه.
- لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات.

نظرية ماكجريجور دوجلاس X.Y

قام دوجلاس ماكجريجور بتقديم نظريتي (y-x) وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في كتابه الجانب الإنساني في العمل، حيث وضح أن نظريتي x- y أحداهما تناقض الأخرى تعتبر نظرية ماكريجور في الإدارة تحليلا مقارنا بين الاتجاه التقليدي والاتجاه السلوكي وموقفها من القيادة وفهم العلاقة بين الفرد والمنظمة. وأعطى ماكريجور الاتجاه التقليدي الرمز (X) والاتجاه السلوكي الرمز (Y).

نظرية (X):

بنيت على إفتراضات وفكر المدرسة الكلاسيكية حيث الإهتمام بالإنتاج وإهمال النواحي الإنسانية مع إعتبار أن الإنسان كائن إقتصادي وآلة بيولوجية ويميل إلى الكسل والأنانية المادية. حيث تعرض نظرية (X) القيادة المتسلطة المهتمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته.

افتراضات نظرية (X)

- إن الانسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل ولا يرغب في تحمل المسؤولية.



- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
- العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمل أي يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً بالعمل.
- الرقابة الشديدة على الانسان ضرورية كي يعمل.
- يعتبر الأجر والحوافز المادية أهم حوافز العمل ويبحث الفرد عن الأمان قبل كل شيء.

والمديرهنا يتخذ القرارات دون الرجوع إلى الآخرين، ويسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل، ويعمل على تحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب، ولا يقبل النقد من الآخرين. رفض العالم هذه النظرة السلبية للإنسان وكان يعتقد بأن المدير يستطيع أن يحقق مزيداً من الإنجاز إذا ما اعتبر أن هؤلاء أناس ذو إمكانات وقدرات يمكن تدريبهم وهم مبدعون إذاما توفرت لهم الظروف التي تشجع على ذلك.

نظرية (y):

افتراضات نظرية Y

- معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسمي والعقلي لاستغلال إمكاناته وطاقاته.
- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف.
- الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.



- يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
- يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.

في هذا الجانب من النظرية يعمل المدير على اتخاذ القرارات بالتشاور مع الآخرين، ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع ويشجع المبادرات والإبداع في العمل، ويساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.

انتشرت هذه النظرية ولاقت قبولا واسعاً فهي بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة وفتحت المجال للكثير من الأبحاث والدراسات.

وبالنظر في هذه النظرية نجد أن مسلمات نظرية (X) تعتبر محددات العطاء والإبداع هي محددات ذات طبيعة إنسانية في جوهرها بينما مسلمات نظرية (Y) تضع الكرة في مرمى الإدارة وبيئة العمل، فإذا اتسم سلوك الأفراد بالكسل والتهرب من المسؤولية وضعف الإبداع واللاتشاركية فان نظرية (Y) تعزو ذلك إلى الأساليب المستخدمة في إدارة المنظمة وليس إلى العاملين فيها بينما نظرية (X) تعزو ذلك إلى طبيعة العاملين في المنظمة.

المدارس الحديثة:

شيستر بارنارد:

اشتهر بكتابه المعروف وظائف المدير والذي لخص أفكاره مستنداً على خبرته وتجربته. أظهر بارنارد أن المنظمة كيان اجتماعي تعاوني والتعاون هو سبب نجاح المنظمة ولا يتم التعاون دون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد، ورأى أن المنظمة تتكون من أنشطة وأعمال وأناس ويجب الاهتمام بكليهما.

مدرسة/مدخل إدارة النظم (1960- الآن)

اعتبر شستر بارنرد المنظمة نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومنسقة. استندت هذه الفكرة إلى فكرة مفهوم النظام في العلوم التطبيقية والنظام هو الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً، فالإنسان نظام، والوحدة نظام، والمنظمة والقطاع التعليمي، والمجتمع نظام.

اعتبرت نظرية النظم المنظمة نظاماً إجتماعياً يسعى إلى تحقيق أهداف معينة ويشمل النظام المفتوح العناصرالآتية:

- مدخلات (**Inputs**): وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها المواد الخام، والموارد البشرية، والمعلومات، والطاقة وغيرها...
- عمليات التحويل (**Transformation**): وتشمل الانشطة وعمليات الإنتاج والتسويق والتي تتم بناء على الأهداف والسياسات وذلك بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات (**outputs**): وتشمل السلع والخدمات، وما ينتج عن بيعها من أرباح أو خسائر.
- التغذية الراجعة (**Feedback**): وهي ردود فعل أصحاب المصالح من (مستهلكين، وحكومة ومالكين ومؤسسات المجتمع المحلي والمنافسين، والعاملين وغيرهم..) وانطباعاتهم وتقييمهم للسلع أو الخدمات أو الأفكار ومستوى الرضا عن هذه المنتجات، والاستفادة من ردود الفعل في تعديل وتطوير المنتجات أو إلغائها أو أي قرار تتخذه المنظمة.

تقييم مدرسة النظم:

- تمثل النظم إطاراً فكرياً مفيداً للمدير في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل.



- اعتبار المنظمة نظاماً إجتماعي يعمل كوحدة واحدة يتكون من أجزاء وهذه الأجزاء هي نظم مترابطة مما يحقق التنسيق فيما بينها.
- أي تغيير في أي جزء يجب النظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل في حال إدخل تغيير على جانب أو أكثر من النظام.
- يتضمن مفهوم النظام مفهوم التعاون ويتضح من خلال ذلك نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء. وبالتالي ينعكس على أداء المنظمة ككل، وهو سبب ربط النظام ببعضه.
- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية وبالتالي على رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح لا سيما في ظل البيئة المضطربة.
- تنبه المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديله لتحقيق اهداف المنظمة.

أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم:

أهم انتقاد وجه للمدرسة هو أنها مجردة وليست عملية فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القررات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات والانشطة وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب صنع القرارات في الحياة العملية.

المدرسة الموقفية Contingency Management (1970- الآن)

تعتبر هذه المدرسة إمتداداً لمدرسة النظم فهي تنظر إلى المنظمة بإعتبارها نظاماً مفتوح له حدود تفصله عن بيئته الأوسع. وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل

ظروف عدم التأكد وظروف متغيرة وفي حالات محددة. كما تسعى هذه النظرية إلى اقتراح النماذج الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة لتصميم وإدارة المنظمات. لذا كان اهتمام أتباع هذه المدرسة تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات المختلفة. ومن أكثر هذه المتغيرات تأثيراً: بيئة المنظمة، وحجم المنظمة، ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة واستراتيجيات المنظمة ونوع العاملين وطبيعة عمل المنظمة والثقافة السائدة، والمدرسة الموقفية تقر بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومفاهيم.

تختلف هذه النظرية عن وجهة النظر التي طرحتها المدرسة التقليدية بأن ليس هنالك أسلوب إداري واحد هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات وفي كل الظروف والأزمنة. وإنما هنالك متغيرات بيئية محيطة ومدخلات متغيرة ومتجددة تحيط بالمنظمة سواء أكانت موارد مادية او بشرية أو معلومات أو طاقة أو غيرها يجب أن تحلل وتشخص وتفهم كل هذه المتغيرات في كل حالة وفي كل موقف عند اتخاذ أي قرار. تشير المدرسة الموقفية إلى أن فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، فهو لا يسعى في كل الأحوال إلى الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بحلول فرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف.

توصل الفكر الاداري الحالي الى محصلة لكل تلك الجهود التي مر بها، فالهيكل الإداري الحالي والقواعد الإدارية، وكذلك كيفية تحقيق أعلى إنتاجية كلها ثمار الأهداف، فالإنسان المنفذ ليس آلة وله حاجات وتطلعات من خلال العمل وليس فقط إشباع الحاجة المادية، وكان هذا ثمرة المدرسة السلوكية، ومداخل النظم تفيد أن المؤسسة تعيش في واقع وبيئة تحيط بها تؤثر فيها وتتأثر



بها، والمداخل الكمية هي سعى للتقليل من نسب المخاطرة ومحاولة لجعل الإدارة علمًا أكثر من كونه فناً، ومدرسة الموقف وكيفية اتخاذ قرارات واقعية كانت تتويج لتلك الجهود، إذن فالمدرسة المناسبة هي استخدام كل هذه المدارس فيما يحقق النفع على المؤسسة.

تقييم المدرسة الموقفية:

حظيت المدرسة الموقفية ولا تزال تحظى اهتماما زائداً من قبل الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب. كما نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات. قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات والأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة بنجاح. تعرضت النظرية الى انتقادات عديدة فيما بعد.

الفصل الثاني

الإدارة المدرسية



الفصل الثاني

الإدارة المدرسية

مقدمة:

الرسول الكريم (ﷺ) أسس ومبادئ الإدارة وفن قيادة الآخرين من خلال مواقفه مع أصحابه، فكل موقف كان يرسخ مبدأ جديداً في كيفية إنجاز الأعمال بنجاح وتميز دون إهدار حقوق الغير، ودون التقليل من المهام الموكلة للآخرين، بل يصبح تقسيم العمل والتعاون والاستماع للآخرين من الصفات التي ينبغي أن نتحلى بها في تعاملنا نحن في أعمالنا.

وقد كان لرسول الله (ﷺ) أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، فنجده (ﷺ) قد وضع هذه الأسس قبل أن يكتب فيها بأربعة عشر قرناً.

مفهوم الادارة:

يختلف مفهوم الإدارة من مفكر إلى آخر، ويعود ذلك إلى الاختلافات الواضحة في النظريات الإدارية والمدارس الفكرية التي ينتمي إليها المفكرون والإداريون فقد عرف فرديك تايلورالإدارة بأنها: (المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعلموه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وبأقل تكلفة).

ويعرف هنري فايلول الإدارة بأنها (تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب)، أما بيتر دركر فيعرف الإدارة بأنها (عضو متعدد الأغراض



للقيام بإدارة المنشاة وإدارة المديرين وإدارة العمل). ويعرفها ديفس بأنها: تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها، وكذلك تحديد السياسات الخاصة بالأعمال، والرقابة النهائية على مديري التنفيذ). ويعرفها الهواري بأنها (عبارة عن عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم للعناصر المادية والبشرية، لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه). أما عبد الوهاب فيعرفها (بأنها عملية اجتماعية مستمرة، تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد).

هل الاداره فن ام علم ام مهنه :

الإدارة فن:

درجت النظرة التقليدية إلى الإدارة على اعتبارها فناً يعتمد النجاح في إجادته على الصفات الشخصية التي تصقلها الخبرة والتجربة. وتعتبر فناً حيث يتركز الاهتمام فيها حول المهارة وحسن التصرف في تطبيق المعارف والمعلومات، اى ان المدير يحتاج الى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشرى لحفزه على تحقيق الاهداف التنظيمية، لان ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقة. ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة علم:

من الاتجاهات الحديثة نسبياً في الإدارة محاولة إرساء قواعدها على أصول علمية يمكن أن يهتدي بها رجل الإدارة في ممارسته لعمله، ويعني جانب العلم في الإدارة بإرساء وتعميق المفاهيم والمبادئ العلمية وما يرتبط بها من البحث عن



المعلومات الجديدة واستخدام الطرق العلمية في الممارسة وفي تناول البيانات وتصنيفها وقياسها ووضع الفروض لها واختباره، ومن ثم نجد أن الإدارة خلال السنوات الأخيرة حاولت تطوير جوانب العلم بها. ومع أن جانب العلم في الإدارة لا يلغي جانب الفن فإن أهمية الجانب الأول تتزايد باستمرار وتستهدف وضع أسس عملية ثابتة للإدارة.

ويرى هذا الاتجاه أن الإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية تطبق فيه الأساليب العلمية. ولكن كلما زادت المعلومات العلمية عن الإدارة ساعد ذلك على تقليل جانب الفن. ويهدف هذا الاتجاه العلمي في دراسة الإدارة إلى الوصول إلى معايير محددة تقاس على أساسها كفاءة وفعالية الإدارة بطريقة عملية موضوعية. وقد ساعد هذا الاتجاه على استقطاب الجهود نحو وضع نظرية للإدارة باعتبارها المدخل الرئيس لعلم الإدارة.

الإدارة مهنة:

أما ما يتعلق بكون الإدارة مهنة فيقتضي أولاً تحديد المقصود بالمهنة. فالمهنة تقوم على مجموعة متكاملة من المعارف والأفكار التي تتطلب تدريباً عقلياً، وتقتصر معرفتها على فئة معينة من الناس.كما تقتضي المهنة التركيز على الأنشطة العقلية أكثر منها على الأنشطة الجسمية أو اليدوية العلمية بل إن هذه الأنشطة الأخيرة تكون موجهة بدرجة عقلية عالية. وتتطلب المهنة مدة طويلة من التدريب المتخصص. ومدى من الحرية في التصرف والحرية في إعطاء الحكم. وكذلك تتطلب البحث عن أفكار جديدة. وتؤكد المهنة على خدمة الآخرين وتركز على الخدمة المؤداة أكثر من تركيزها على جمع المال، ولهذا يكون لها عادة دستور أخلاقي يتطلب أو ينص على ألا يكون العائد المادي وحده هو الدافع الوحيد. بالاضافة الى خصائص اخرى تحدد مفهوم المهنة. وبما ان الإدارة تشترك



مع المهنة في العديد من هذه الخصائص، وتحتاج إلى قائد أو مدير يدير العملية الادارية فلا بد بأن يكون هناك مهنة يقوم بأداء مهامها فرد لديه الخبرة والعلم يعمل على تحقيق أهدافها ودفع العاملين على التقيد بأطرها.

الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى:

مما لا شك فيه أن العلوم الإنسانية متحدة في الأهداف والغايات وبالتالي فإنها تتلاقى في العديد من المجالات فيما يشكل المعرفة الإنسانية الكلية ولكن مع احتفاظ كل حقل من حقول المعرفة بذاتيته وخصائصه المميزة، وعليه فإن الإدارة العامة شأنها في ذلك شأن باقي العلوم المعرفية لابد وأن تتلاقى وتتقاطع مع العلوم الأخرى في بعض القواسم المشتركة، ونظراً لتعدد هذه الدوائر فإننا ستتناول أهم نقاط الالتقاء بين الإدارة والعلوم الأخرى باختصار شديد يتواءم مع المساحة المتاحة لذلك كما يلي: (عساف 1410هـ).

علاقة الإدارة بعلم السياسة:

يبحث علم السياسه في وضع السياسات العامه للدوله ويشكل الحكم والمعتقدات الفكريه السائده. والإداره تتأثر بالأيدولوجيه السياسيه التي تسير عليها الدوله. ففي ظل النظام الديمقراطي يأخذ النظام الرأسمالي مجالاً أوسع منه في ظل الأنظمه الاشتراكيه أو الأنظمه التي تعتمد الاقتصاد المختلط. ويسود فيظل الفكر الديمقراطي التخطيط اللامركزي أو التخطيط المركزي والتنفيذ اللامركز يبينما يسود في ظل النظام الاشتراكي التخطيط المركزي. والإداره العليا في أجهزةالدوله وفي المشروعات العامه تتأثر بدرجة الغموض السياسي. ويلاحظ أن الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى فصل السياسه عن الإداره قد تعرض للكثير من النقد نظراً لتعذرمثل هذا الفصل في الواقع العملي.



علاقة الإدارة بعلم القانون:

يحكم عمل الإدارة قوانين وأنظمة وتعليمات وقرارات إداريه. وعمل الإداره العامه محكوم بالقوانين الاداريه أما إدارة الأعمال فيحكمها القانون التجاري في أغلب الاحيان. وأما القطاع العام فيطبق فيه قواعد القانون الإداري والقانون التجاري كما في عمل المؤسسات الاقتصاديه والقانون عبارة عن قواعد للسلوك كما تصفه السلطه التشريعيه العليا في الدوله فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح. ورغم أن القانون يأتي وليد حاجه تسبقه بزمن فإن الإدارة تضطر للتعامل مع الحاجات المستجده للمجتمع بالرغم من عدم وجود قانون ينظم هذه الحاجات وحتى صدور تشريع على شكل قانون من قبل السلطه التشريعيه. وهنا يبدأ عمل الجانب الاخلاقي للاداري.

علاقة الإدارة بعلم الأخلاق:

يحدد علم الاخلاق الاطار الخلقي للعمل الاداري داخل المنظمات وذلك في تعاملها مع البيئه ويتم الرجوع لعلم الأخلاق في حالة غياب القوانين أوالأنظمه أو التعليمات بحيث تصبح غير صالحه للتطبيق. وفي مثل هذه الحالات فان الاداري يحكم ضميره بما يعرض عليه من حالات ويكون الاطار المرجعي له قواعد الاخلاق العامه والتي لا تكون مكتوبه في معظم الاحيان باستثناء ما جاء في المواثيق الاخلاقيه ولا يعد ذلك عن كونه قواعد عامه ليست مفصله.

علاقة الإدارة بعلم النفس:

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد وانطباعاته ومشاعره، فالمفاهيم الشخصية، والدوافع والإدراك، وسيكولوجية النمو، والقيم والاتجاهات



والعوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد وسلوكه، هي مفردات علم النفس و تلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وانتاجيته داخل المنظمة فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة ومنها زيادة الكفاءة الانتاجية والانسجام، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والمنازعات ومصادر الشكاوي، وتحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام والحد من قدرته وأخيراً معرفة النمط الثقافي وخاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

علاقة الإدارة بعلم الاجتماع:

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية و يعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري. ويعتبر دراسة المجتمع و الجماعات والأسس التي تقوم عليها وعلاقاتها ببعضها البعض، ولذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة وسياساتها وبرامجها ونشاطها. فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة و التنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما يسهل على المديرين معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد وخاصة عن التنظيمات غير الرسمية وعلاقاتها بالتنظيمات اوأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم والعاملين.

علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد:

تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه، إذ أن المالية العامة والميزانية والحساب الختامي والإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات



أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة والاقتصاد على حد سواء.ويبحث علم الاقتصاد فيكيفية استغلال الموارد الاقتصاديه بما في ذلك الموارد البشريه والماديه بأقصى درجه من الكفايه الانتاجيه لاشباع حاجات الإنسان في مجتمع ما. والإداره تهدف لتنسيق الموارد والجهود لتحقيق أفضل استغلال اقتصادي لهذه الموارد بقصد تقديم الخدمات بفعالية وبأقل كلفه ممكنه. ويلاحظ أن هدف الإداره متفق مع أهداف الإقتصاد في هذا المجال.

الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية:

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات (Operation Research) وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة.. وتعتمد الإداره حالياً على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية وهو يشمل ذلك الإداره العامه وإدارة الأعمال. وتشكل الأساليب الكميه جانباً هاماً من عمل الإداره العليا. وتعتبر المدرسه الكميه ممثلاً لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة. (موسوعة ويكيبيديا قسم الإدارة)

نشأة الإدارة المدرسية وتطورها:

تطورت الإدارة المدرسية وظهرت كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة والإدارة الصناعية والتجارية منذ عام 1946، آخذة في الاعتبار المفاهيم والمبادئ التي تلبي خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية التي لحقتها أساساً مهماً في نجاح المدرسة وتحقيق



أهدافها التربوية باعتماد القيادة الحكيمة بدلاً من أسلوب التسلط والغرض. وفي عام 1968م وضع "يعقوب جيتزلز" (نظرية الإدارة التعليمية باعتبارها عملية اجتماعية). ومن قبله طور (جريفت) نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار ثم تم تعديل مفهوم (برنارد) و(سيمون) نحو العملية الإدارية في عام 1964م.

تميزت الإدارة الحالية عن سابقتها بسبب التطور الذي طرأ على مفاهيم وأساليب الإدارة بشكل عام، وبما طرأ على مفهوم التربية من تطور نتيجة الأبحاث والدراسات والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي له أثر واضح في ذلك، فالمدرسة لم تعد مكانا يتلقى فيه الطالب المعرفة فقط وإنما أصبحت مكانا يساعد الطالب على اكتساب المعرفة وأساليب ومهارات التكيف الإيجابي مع نفسه وبيئته ومجتمعه لكي يستطيع أن يواكب التغيرات السريعة التي تحدث حوله من هنا نرى أن المدرسة تعددت مسؤولياتها نحو الفرد والمجتمع واتسعت لتشمل المشكلات الإجتماعية والمهنية والصحية والثقافية فقد اصبحت لها دور واضح واثر بالغ في تنمية المجتمع وتطويره وهي منارة ومركز إشعاع فكري وثقافي لمجتمعها، إذ تستطيع المدرسة تحقيق ذلك من خلال بناء جسور من العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المدرسة وخارجها، وكذلك من خلال الطرق العلمية السليمة في العمل، أي أن الإدارة المدرسية أصبحت تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والإجتماعية تحقيقا وظيفيا علميا.

تعريف الإدارة المدرسية:

تعود كلمة إدارة إلى الأصل اللاتيني Administration وتتكون من شقين (ministration (وتعني في اللاتينية serve أي الخدمة والثاني (ad) تعني الآخر وبذلك تعني أن الإدارة هي خدمة الآخرين على إعتبار أن من يعمل بالإدارة



يقوم على خدمة الآخرين (عطية، 2009) وهي أيضا ترجمة لكلمة Management والكلمتان تشيران إلى عملية تتم في حالة قيام جهد جماعي لتحقيق أهداف محددة، (المنيدي، 2009).

اما الإدارة المدرسية فقد تميزت بسمات وخصائص مستقلة جعلت تعريفها يختلف في بعض التفصيلات عن التعريف العام للادارة عرفت بانها:

جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة (المعايطة، 2007).

الكيفية التي تدار بها المدارس حتى يُمكن تحقيق أهدافها من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لنفسهم ومجتمعهم. (سليمان، 1987).

توجيه نشاط مجموعة المدرسين والتلاميذ والآباء نحو تحقيق هدف المدرسة المشترك من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقها، وهي وظيفة قيادية إنسانية في المجتمعات، وضرورية لتحقيق هدف المدرسة المنشود، ووظيفتها استخدام الإمكانات والقدرات والتسهيلات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة، لغرض الوصول لتحقيق الهدف منها. (الفقي، 1994).

جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وغيرها) والتي يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين معه من مدرسين وإداريين ومشرفين بغرض بناء وإعداد الطالب من جميع النواحي لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع. (دياب، 2001)

الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) من إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة،



تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. (بامشموس، 2002).

وتعرف ايضا بأنها: "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظَم، فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع" (الزبيدي، 1988).

وعرفها البعض على أنها: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الامكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد". (العمايرة، 2002).

كما تعرف بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الاغراض التربوية تحقيقا فعالا ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، او هيئات داخل الإدارة المدرسية".

ويمكن استخلاص تعريف للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: مجموعة عمليات متشابكة ومترابطة (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة تضعها الدولة بما يتفق مع غايات وأهداف المجتمع والدولة.

مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

لقد شاع استخدام هذه المفاهيم في الميادين التربوية بشكل واسع وخصوصا في المواضيع التي تتناول الإدارة في ميدان التعليم، وقد وجد أن هذه



المفاهيم قد تستخدم في بعض الأحيان وتحمل نفس المعنى، إلا أن حقيقة الأمر يوضح لنا أن هناك اختلافات هامة بين هذه المفاهيم، وقد يكون هذا الخلط والارتباك في تحديد المعنى الدقيق لها عائد إلى النقل المباشر عن المصطلح الإنجليزي Education والذي يترجم أحيانا بالتربية وأحيانا أخرى يترجم بالتعليم وقد يترجمه البعض بالتربية والتعليم، ومن هنا فقد أدى ترجمة المصطلح الإنجليزي Administration Education إلى الإدارة التربوية تارة، وتارة أخرى الإدارة التعليمية، أو الإدارة التربوية التعليمية.

لذلك فإن الكثير من أهل الاختصاص يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية، نظرا لشمولية هذا المصطلح ولكون كلمة التربية أشمل واعم من كلمة التعليم، إذ أن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة) ولهذا نجد أن الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية.

أما بالنسبة لمصطلح الإدارة المدرسية، فإن التعبير يدل دلالة واضحة على أن الإدارة المدرسية تتناول بشكل محدد كل ما تقوم به المدرسة من اجل تحقيق رسالة التربية التي وضعتها الدولة ووافقت عليها السياسة العامة للبلد، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وبهذا تصبح جزءا من الإدارة التربوية ككل، يعني ذلك أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية أو الإدارة التربوية هي صلة الخاص بالعام (مرسي، 1977).

أهمية الإدارة المدرسية:

يقول "تشارلس بيرد" عن أهمية الإدارة : ليس هناك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة، ذلك لأن مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على قدرتنا



على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة. فالإدارة المدرسية هي الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة منظمة من اجل مجهود متميز وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد.

لقد اتسم العصر الذي نعيش فيه بالعديد من المسميات كعصر الفضاء، وعصر الكمبيوتر، والتغير السريع، والانفجار المعرفي، ولعلنا لا نخطئ إذا أطلقنا عليه تسمية أخرى وهي (عصر الإدارة المعلوماتية).

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها، يتضح ذلك من خلال ان:

- الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل تحقيق الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف.
- تعمل الإدارة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.
- ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطا وثيقا بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحصل تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارةالمدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.
- إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة تحسين الحياة فيه، بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي، وتوفير الظروف التي تساعد على إبراز فردية الطفل.



اهداف الإدارة المدرسية:

ان التغير في معنى "الإدارة المدرسية" حملها رسالة ذات شقين:

الشق الأول منهما يتعلق بالأعمال الإدارية، أما الثاني فيرتبط بالنواحي الفنية، وهو أهم القسمين لأن الأعمال الإدارية يمكن أن يعهد بها إلى بعض الموظفين الإداريين يصرفونها وينجزون ما يحتاج إلى الإنجاز منها.

أما النواحي الفنية فتحتاج إلى الخبرة العملية وإلى كل صفات القيادة الحكيمة.. في كل ما يتصل بأمور الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور وما يربط المدرسة بالمجتمع من علاقات، وما يرتبط بالمناهج، وأنواع النشاط التربوي، وطرق التدريس، والوسائل والأدوات المعينة عليه، والإشراف التربوي... وكل مايتصل بأمور التربية.. والدراسات النفسية، وما توصلت إليه من نتائج، عن طبيعة الطفل وأهميته وأنه كائن إيجابي نشيط هي التي وجهت اهتمام التربية إلى دراسة الفروق الفردية والاهتمام بمراعاتها وإلى النظر إلى التربية على أنها عملية نمو شاملة ومتكاملة وليست مجرد نقل للتراث الثقافي، في معزل عن المجتمع، وبعيدا عن الاحتكاك بأفراده كما أصبح مطلوبا من التربية أن تعنى بدراسة المجتمع، وأن تعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وأن تهتم بتقريب المدرسة والمجتمع أحدهما من الآخر، وتلخص الاهداف بما يلي:

1- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.

2- بناء شخصية الطالب بناء متكاملا علميا وعقليا وجسميا واجتماعيا.

3- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيما يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.

4- تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسئولة عن التعليم.



5- توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخداما علميا وعقلانيا بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.

6- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

7- إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطته ووسائلها التعليمية.

8- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا.

9- العمل على تطويرالعلاقة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.

10- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نموا اجتماعيا.

11- التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات تعاونا فعالا وإيجابيا.

خصائص الإدارة المدرسية

يمكن حصر أهم خصائص الإدارة المدرسية بشكل خاص والإدارة التربوية بشكل عام بالعناصر التالية:

- أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد، بحيث لا يبرز أي تناقض في تحقيق الأهداف الوطنية بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية.
- أن تتسم بالمرونة في الحركة والعمل وان لا تكون ذات قوالب جامدة وأن تتكيف حسب الموقف والظروف.
- أن تكون عملية، لأن النظريات لا تتقرر أهميتها إلا بمقدار الجانب التطبيقي فيها، حيث تهدف الإدارة إلى وضع الأغراض التربوية موضع التنفيذ، وأن تكيف الإدارة الأصول والمبادئ النظرية حسب متطلبات الموقف العملي.



- التميز بالكفاءة والفاعلية، ويتم ذلك عبر الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية.
- النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، وفي الطليعة منها تربية الجيل القادر على مواجهة متطلبات الحياة. (الفريجات، 2000).

ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ينبغي أن تتصف بمجموعة من الخصائص، وقد أورد (احمد، 2001) مجموعة من هذه الخصائص هي:

إدارة هادفة:

وهذا يعني إنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام، والتخطيط للمدرسة يكون مشتركا فيه كافة الاطراف.

إدارة إيجابية:

وهذا يعني انها لا تركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه وتعمل على تفسير الاحداث بعقلانية، وتتخذ القرارات المناسبة دون ارتجال.

إدارة جماعية:

وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد مشبع بالتعاون والألفة والعمل بروح الفريق.



إدارة إنسانية:

اي انها لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسيء إلى العلم التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق وبالجدية دون تزمت وبالتقدمية دون غرور وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغيرقصورأو مغالاة.

إدارة اجتماعية:

وهذا يعني أنها تتم في وسط دينامي اجتماعي يهدف إلى خدمة الطلبة الذين يمثلون اللبنات الأولى في نهضة المجتمع.

إدارة تكنولوجية:

ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة.

ادارة فاعلة:

ويعني ذلك ان تتوفر بيئة منظمة وامنة، ذات مبادئ تعاونية. تعمل على تحقيق الاهداف باستمرر من خلال استغلال الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية. والواقع أن الإدارة المدرسية جهاز متكامل من العاملين في المدرسة، وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسئولية.



العوامل الرئيسية التي تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة التعليمية:

ومن أهمها ما يلي:

أولا العوامل الاجتماعية والسكانية:

المدن أو العمران:

ويقصد به عملية التحول الحضاري للمجتمعات الريفية إلى ما يماثل حياة المدن حيث يتجمع ويتركز السكان وتفرض عملية النمو العمراني على الإدارة التعليمية من التزامات وما تواجهه بها من معوقات تعليمية مثل التوسع في الخدمات التعليمية وما يتطلبه ذلك من تخطيط البرامج التعليمية المناسبة والمشروعات الجديدة وتوفير المال اللازم لمواجهة كل هذه الاحتياجات.

السكان:

يفرض تزايد السكان العديد من المعوقات التي ينبغي على الإدارة مواجهتها والعمل على حلها فهناك مشكلة التوسع في إنشاء المدارس اللازمة لاستيعاب الأعداد المتزايدة باستمرار من السكان (مرسي، 1984).

المجتمع ومقوماته البشرية والقيم والتقاليد والاتجاهات السائدة فيه:

إن تباين المجتمع الواحد والدولة الواحدة يؤثر إلى حد بعيد سياسة تلك الدولة وأساليب تعاملها مع الناس سواء على الصعيد الاقتصادي أو الإداري أم التربوي. وينعكس هذا بطبيعة الحال على نوع وأسلوب الإدارة التعليمية القائمة والتي تتأثر إلى حد بعيد بنوعية المجتمع الذي تمارس فيه مؤسساتها العمل من حيث ما توفره من مواد دراسية أو أساليب تنفيذ السياسة التعليمية والإدارية. فقيم المجتمع وآراؤه وتقاليد وإمكاناته وحاجاته وتطلعاته لا بد من أن تجد لها انعكاسا في العمل التربوي محتوى وتنفيذا (قراقزة، 1993).



القوى والضغوط الاجتماعية:

تخضع الإدارة التعليمية في أي مجتمع إلى العديد من القوى والضغوط الاجتماعية التي لا يمكن تجاهلها بل ينبغي مراعاتها أو التغلب عليها. فزيادة طموح الآباء وكبر آمالهم وتوقعاتهم في تعليم أبنائهم يواجه الإدارة التعليمية بمعوقات متنوعة مثل مد وإطالة فترة الإلزام والالتحاق بالتعليم الثانوي والجامعي أو العالي ويرتبط بذلك أيضا تزايد الطلب الاجتماعي على نوع معين من التعليم. ومن القوى الاجتماعية المؤثرة على الإدارة التعليمية أيضا وضع المرأة الاجتماعي ودورها في المجتمع ومد مساهمتها فيه وما يرتبط بذلك من تقاليد اجتماعية. والمعوقات التي يثيرها تعليم المرأة.

ثانيا: العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية:

تتأثر الإدارة التعليمية بالعوامل الطبيعية والجغرافية فالتنظيم المدرسي والأبنية المدرسية وقيود السن المتعلقة بنظام الإلزام والحضور الإجباري وغيرها إنما تتحدد في الغالب بالعوامل الطبيعية والجغرافية للدولة وبالتالي تفرضها على الإدارة التعليمية.

وكذلك تتأثر الإدارة التعليمية بالأوضاع والعوامل الاقتصادية السائدة في المجتمع فاختلاف المجتمعات في درجة نموها الاقتصادي وما يرتبط به من اختلاف في الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة يفرض على الإدارة التعليمية العديد من المعوقات وعلى السلطات التعليمية تقع مسئولية تخطيط النظام التعليمي في ضوء احتياجات البلاد القومية والاقتصادية وعلى هذه السلطات أيضا أن توفر ما يلزم المجتمع من طاقات بشرية ثم أن التطور المهني للبلاد وما يترتب عليه من نشوء صناعات جديدة واستحداث مهن مختلفة وما يرتبط بذلك من الإعداد لبرامج التدريب المناسبة هي أمور تفرض نفسها بإلحاح على الإدارة التعليمية.



وهناك أيضا المعوقات المالية وهي عامل مشترك بين الإدارة التعليمية في مختلف بلاد العالم حيث تواجه السلطات التعليمية الأعباء المالية المتزايدة للتنمية التعليمية وما يرتبط من زيادة في الانفاق والتكاليف وتواجه أيضا الطلب المتزايد على تحسين العملية التعليمية وما قد يستلزمه هذا التحسين من إعداد للمعلمين وتحسين أوضاعهم المادية والمهنية وتحسين البرامج التعليمية وتحسين معدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين، وكذلك تطوير الأبنية المدرسية وما تستلزمه من توافر شروط معينة، إلى غير ذلك من المسائل الهامة التي تطرح نفسها باستمرار أمام السلطات التعليمية.

ثالثا العوامل السياسية:

تتأثر الإدارة التعليمية في البلد الواحد بسلطة الدولة والحكومة من حيث ارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة وتأثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة ونظرا لتزايد أهمية التعليم واعتباره أمراً حيويا للأمن القومي لا يقل عن حيوية الاستراتيجية العسكرية فقد أخذت الحكومات في الدول على ربط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة وتوجيهها لتحقيق الاهداف الخاصة والعامة للدولة.

وتتأثر الإدارة المدرسية بهذه العوامل بحكم انتسابها للإدارة التعليمية. وقد تنشأ معوقات الإدارة المدرسية نتيجة لتأثير أي من هذه العوامل.

الفصل الثالث

وظائف الإدارة المدرسية

الفصل الثالث

وظائف الإدارة المدرسية

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة اتجاها جديدا وتطورا ملموسا في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها تقتصر على تسيير شئون المدرسة سيرا روتينيا، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور وغياب الطلبة، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه روحيا وعقليا وجسميا وإعداده الإعداد الجيد والصالح ليتحمل المسؤولية في مستقبل حياته، والتي تساعد أيضا على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح دور الإدارة المدرسية السعي لتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.

وقد ظهر مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة العناية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه. وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة تحسين الحياة فيه، بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي، وتوفير الظروف التي تساعد على إبراز فردية الطالب.

وقد تم تصنيف وظائف الإدارة المدرسية التي تساعدها على تحقيق أهدافها إلى:



التخطيط المدرسي، التنظيم المدرسي، التوجيه المدرسي، التنسيق المدرسي، واتخاذ القرار والاتصال المدرسي، والتقويم المدرسي.

التخطيط planning:

يقصد بالتخطيط تلك الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي نشاط أو أعمال مهما بلغت اهميتها، حيث أنه يعتبر العملية الفكرية التي ترسم بصورة مسبقة الطريق الذي سيتبعه المسؤولون عن اتخاذ القرارات وتنفيذهم لها.

والتخطيط في الإدارة المدرسية هو العنصر الأساسي في تحقيق سلامة العمل الإداري، وهو عملية علمية ومرحلة فكرية سابقة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المدرسة، والوصول الى التغيير الإيجابي والاصلاح المنشود والاستفادة من جميع المقومات المتوفرة في المدرسة سواء كانت مادية أو بشرية لذا يجب أن يكون العمل الإداري مخططا له بدقة قبل بداية العام الدراسي، وان تغطي الخطة كافة الأنشطة الإدارية والفنية للعام الدراسي من بدايته لنهايته.

تعريف التخطيط:

وقد عرف هنري فايول التخطيط " بأنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل".

كما عرف اويك Uewick التخطيط بأنه " عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين " (مخامرة، 2000)

ويعرّف التخطيط على وجه العموم: " التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له". أما

على وجه الخصوص أي في سياق علم الإدارة فيعرف: "تحديد طريقة سير الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة".

فوائد التخطيط في الإدارة المدرسية:

- يعتبر التخطيط نقطة الإنطلاق لتنفيذ باقي الوظائف الإدارية.
- يساعد على تحديد الأدوار لجميع العاملين في المدرسة ويشجع العمل ضمن الجماعة والمشاركة الفاعلة من قبل الجميع.
- يوفر اسلوب علمي لتنفيذ جميع الأعمال والأنشطة مما يزيد من قناعة العاملين في المدرسة.
- يشجع استثمار الفرص والمواقف التي تساعد على تحقيق الأهداف.
- يعمل الجميع لمصلحة مشتركة وتحقيق أهداف سامية تخدم المجتمع والأمة، أي أن الولاء يكون للعمل وليس للأشخاص.
- العمل ضمن جدول محدد يوفر الوقت والجهد.
- يساعد على التنسيق بين أنشطة الإدارات والأقسام في المؤسسة وينظم العمل دون حصول التكرار والإزدواجية.
- يزيد من كفاءة الإستخدام للموارد المتاحة في المؤسسة البشرية والمادية وبالتالي يقلل التكلفة ويرفع من مستوى الجودة.

الحاجة الى التخطيط:

نشأت الحاجة إلى التخطيط العلمي نتيجة الظروف البيئية المختلفة التي تعيشها المؤسسات حيث تحدث داخل كل بيئة تغيرات مستمرة وغير ثابتة، هذا بالإضافة إلى التغيرات السريعة والمتنوعة التي تحدث في الحياة المعاصرة سواء كانت تغيرات مادية أو بشرية، ويمكن الإشارة إلى بعض هذة التغيرات كما يلي:

التقدم التكنولوجي:

إن التقدم التكنولوجي السريع أدى إلى ظهور أجهزة ومعدات جديدة وذات تقنية عالية تساعد على الجودة في الإنتاج.. هذا التغير السريع أدى إلى الحاجة إلى التخطيط لمواكبة عصر التقدم حيث أن تأخر بعض المؤسسات عن هذا العصر ومساره أدى إلى خروجها من سوق العمل والفشل في قدرتها على البقاء والإستمرار.

الانفجار المعرفي:

حيث يعد النمو المعرفي المتسارع والمذهل من أهم إتجاهات هذا العصر وسماته البارزة بل أن المؤشرات تفيد بأن المعرفة تتضاعف في كل عقد من الزمن حيث أن الإكتشافات الجديدة والإبتكارات العلمية التي شهدها العقد الأخير من القرن العشرين الميلادي تساوي في حجمها المعرفة التي تم تراكمها خلال قرون عدة.

التغيرات في السياسات الحكومية:

أصبح التأقلم مع السياسات أمرا مهما فالقوانين المحلية والدولية التي تعيشها البلاد لها فاعلية في تنظيم العمل التجاري باختلاف مصادرها وتبرز أهمية التخطيط هنا في تكييف أوضاع المؤسسات للإستفادة من هذه القوانين ومن المزايا التي تمنحها للمؤسسة لتشجيعها على العمل في مجالات معينة.

النشاط الإقتصادي:

التغيرات في الظروف الإقتصادية والسوق المالي في العالم له أثر على

المؤسسات مما أدى إلى اعادة النظر في الخطط المعدة سابقا وتغييرها بما يتناسب والظروف الحالية وبما يخدم المؤسسات وحمايتها من المخاطر التي قد تواجهها.

الميزة التنافسية:

أصبحت المنافسة لغة العصر ومحل الإهتمام فهي العامل المحرك والدافع للخلق والإبداع ولتحقيق التميز والتفوق وصولا إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد أو الربحية ولتحقيق ذلك فإن التخطيط بدقة أصبح ضرورة للوصول إلى هذه الميزة ولجودة الإنتاج بصورة تفوق السلع والإنتاج المشابه.

البيئة الإجتماعية:

إن الهجرة الداخلية والخارجية والتغير في التخطيط العائلي وتوزيع السكان كلها أمور يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار عند التخطيط.

البيئة الإقتصادية:

التغير في الموارد الطبيعية مثل ظهور موارد جديدة أو إختفاء ونقص في بعض الموارد يؤدي ذلك إلى خلل في وضع المؤسسة بالإضافة إلى ظروف العرض والطلب.

التغير في حاجة الأفراد:

نتيجة التغيرات السابقة أدى ذلك إلى التغير في حاجة الأفراد ونوعية المنتج الذي يستخدمه الفرد لذا لا بد من دراسة هذه المتغيرات ومدى تأثيرها على الأفراد لوضع خدمة دقيقة تخدم هذه الحاجة.



أهمية التخطيط في المدرسة

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تقوم عليها الوظائف الأخرى حيث يكون العمل ضمن القوانين والأنظمة وضمن حاجات العاملين والطلبة، أي تعمل هذه الخطة لتحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة وتتضح أهمية التخطيط من خلال الامور التالية:

- التخطيط يجعل العمل والتنفيذ واقعي حيث أن الخطة توضع ضمن الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة والمتاحة في المؤسسة.
- التخطيط يوفر الوقت وهو عنصر مهم في أي عمل وتتضح أهمية الوقت في المدرسة لكثرة الأعمال والمقررات التي يدرسها الطلبة، فالتخطيط يحدد الوقت لكل عمل ولا يترك مجال للإرتجال وبذلك يكون العمل ذو فائدة كبيرة.
- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية من حيث الإختلاف في مؤهلات المعلمين وكفاءاتهم والقوى العاملة والمباني والتجهيزات والميزانية المتاحة للمدرسة.
- التخطيط يهتم بالمشكلات الخاصة بجميع الأفراد في المدرسة، الطلبة، هيئة التدريس، والعاملين بها ويؤمن لهم البيئة المدرسية المناسبة لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة.

خصائص التخطيط المدرسي الفعال

المرونة:

بمعنى وجود قدر يسمح بالحركة ومواجهة التغيرات غير المتوقعة التي يمكن ان تحدث للخطة بحيث يتم تعديلها حسب الظروف والتغيرات دون أن يترتب على ذلك خسارة تؤدي إلى خلل في العمل أو نقص في الفاعلية.



وضوح الأهداف ومدى تحقيقها:

أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الأفراد والأطراف المشتركين في العملية التربوية وأن تكون هذه الأهداف منطقية ويمكن تحقيقها وأن تكون بعيدة عن العموميات.

ثابتة ومستقرة:

أي أن تكون التغيرات التي تطرأ على الخطة ليست جوهرية لأن استقرار الخطة وثباتها ليس كاملا بسبب التغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، مع المحافظة على أن الإستقرار أمر ضروري للخطة لكي نستطيع التعامل معها على هذا الأساس.

الواقعية:

أن لا يبالغ في التقديرات وأن تكون ضمن الإمكانيات المتاحة وقابلة للتنفيذ.

التناسق:

أن يكون هناك تناسق بين الأهداف من ناحية وبين الأهداف والوسائل بحيث تتناسق مع الإمكانات والموارد المتوفرة.

الإلزام:

يجب أن تلتزم بها جميع الوحدات الإدارية وحتى يتم ذلك يجب مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضعها.

الاستمرارية:

التخطيط يجب أن يتصف بالاستمرارية أي ليس له زمن محدد أو نمط



معين من التفكير ويقتضي ذلك الاستمرارفي البحث والدراسة والتحديث والتعديل.

ترتيب الأولويات:

عند التخطيط يجب ترتب الأولويات من المهم فالأهم حيث لايمكن معالجة جميع المشكلات مرة واحدة وإنما يبدأ بالمهم الذي له تأثير على مدى أوسع وعلى عدد من المتأثرين أكبر، وهوعنصر حيوي في استراتيجية التخطيط.

الشمولية:

اي تقدير الجوانب المختلفة من حساب الامكانيات المادية والبشرية والظروف الاجتماعية أن تشمل كل جوانب المدرسة، بمعنى أن تشمل الجوانب الإنتاجية والعلاقات الإنسانية والإنتاج لتحقيق الفاعلية.

الزمن:

أن تغطي الخطة فترة زمنية معقولة.

قابلية التقويم:

أن تكون الخطة قابلة للتقويم لبيان مدى الأوجه الإيجابية والسلبية فيها. بمعنى ملاحظة الخطة في واقع تطبيقها والتغلب على ما يواجهها من مشاكل والاستفادة من الخبرة السابقة لاعداد الخطة الجديدة.

عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل يمكن تحديدها بما يلي:



المرحلة الأولى: تحليل وتقييم البيئة.

تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة ودراسة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بالمدرسة لتحقيق الأهداف التي تسعى اليها ويقصد بالعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، أما الداخلية فيقصد بها الإمكانات البشرية والمادية المتوفرة بالمدرسة وتفيد هذه الخطوة بواقعية العمل وإمكانية تنفيذه.

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف المستقبلية

يتم تحديد حاجات التعليم ومشكلاته ومن ثم يتم تحديد الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وتصنف هذه الأهداف ضمن سلم الأولويات من الأهم إلى الأقل أهمية.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل:

بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقود تجاه الأهداف وتشمل هذه المرحلة تبني الخطة والاستشارات وإشراك الآخرين في تحديد البدائل التي من خلالها نستطيع تحقيق الأهداف

المرحلة الرابعة: تقييم البدائل:

بعد تحديد البدائل نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق البديل للهدف. ثم عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل من هذه البدائل .

المرحلة الخامسة: اختيار الحل الأمثل:

يتم في هذه المرحلة إختيار أو تحديد البديل المناسب صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية والذي يحقق للمدرسة هدفها ويتناسق مع سياساتها.

المرحلة السادسة: تنفيذ الخطة:

في ضوء ما تم إختيارة من بدائل يتم تحديد من سيتكفل بالتنفيذ وما هي الموارد المعطاة له وكيف ستقيّم الخطة وتعليمات إعداد التقارير ويتم ذلك ضمن خطة إجرائية واضحة ومفصلة تحدد فيها الميزانية اللازمة للتنفيذ والأنشطة والوسائل والإجراءات مع تحديد المهام للمشاركين وتوزيع العمل عليهم وضرورة الالتزام بها لضمان حسن التنفيذ.

المرحلة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج:

التأكد أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات لها. ويشمل ذلك:

- وضع معايير للتقويم حسب الأهداف المحددة للحكم على مدى تحقيق الهدف مع مناسبة المعايير للأهداف.
- المتابعة المرحلية أو التكوينية والتي من خلالها يتم متابعة العمل باستمرار ضمن مراحل التنفيذ والإستفادة من التغذية الراجعة مع التقيد بالزمن المحدد للتنفيذ.
- تحديد الأهداف الجديده في ضوء تنفيذ الخطة السابقة ومدى نجاحها.

الصعوبات التي تواجه التخطيط:

يواجه التخطيط صعوبات مختلفة تتعلق أحيانا بالأفراد العاملين في المؤسسة وأحيانا أخرى تتعلق بعملية التخطيط نفسها ومنها:



- عدم الإلتزام بالخطة بصورة حقيقية في جميع المستويات الإدارية والإهتمام بالأعمال والمشكلات اليومية دون العمل ضمن الخطة وتجاهل ذلك.
- التخطيط لا يفي بالغرض المطلوب ولا يصل إلى مستوى الخطة الملزمة.
- الزمن والتكلفة: تنفيذ الخطة والتنبؤ يحتاج إلى وقت وتكلفة ويصعب ذلك أحيانا.
- الإعتماد الكبيرعلى الخبرة وهذا خطير جدا حيث يكرر المدير نفسه من خلال الإصرار على رأية في عملية التخطيط المستمدة من خبرته السابقة والأحداث الماضية التي لا تناسب الوقت المعاصر وخاصة أن هناك تسارع وتغييرات كبيرة تحيط بالمؤسسة.
- مقاومة التغيير: التخطيط يتضمن أحداث ووسائل جديدة نتيجة التغيرات والمتطلبات الجديدة وهذا يؤدي الى تغيير في العلاقات والمهام داخل المؤسسة وهذا ما يرفضة الأشخاص ويقاومونه مما يجعل وجود الخطط الفعالة ليس بالأمر السهل.
- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة التي تساعد على مواجهة التغيير الذي يحدث.
- سرعة التغيير والتطور السريع في الوقت المعاصر.
- عدم المرونة في الخطة من حيث السياسات والإجراءات التي تطبق في المؤسسة بالإضافة إلى العناصر الداخلية والخارجية التي لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها.

التنظيم المدرسي:

يعد التنظيم أحد مهام مدير المدرسة الرئيسة حيث يساعد على توفير الوقت والجهد وعلى الإنسجام والتوافق بين المدخلات البشرية والمادية الخاصة بمدرسته بشكل يساعده على تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة للمدرسة. ويشير



التنظيم إلى توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه وإعطائهم الصلاحيات لإنجاز ما أسند إليهم.

تعريف التنظيم:

ويعرّف التنظيم بعدّة تعريفات منها:

يعرفه (فايول) يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات.

ويقول (ارين بلنكت، ريموند اتنر) ان التنظيم هو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

وبصورة عامة يمكن أن يعرّف التنظيم هو كيفية توزيع المسؤوليات والمهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية.

عناصر التنظيم

يضم التنظيم مجموعة من العناصر وهي:

- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها ويختلف ذلك من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة عمل المنظمة.
- الأفراد والعاملون في المؤسسة بمختلف خبراتهم وكفاءاتهم العلمية.
- الإمكانات والموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة.
- التكنولوجيا والتقنيات المتاحة في المؤسسات ومدى استغلالها والعمل على تطوير المنظمة ضمن ذلك.
- الاستراتيجيات والأنظمة والقوانين المخططة لأداء الأعمال والأنشطة.
- الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتوزيع الأفراد والعاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وخطوط الإتصال.
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.



فوائد التنظيم:

- يتحقق للمؤسسة فوائد متعددة من الوظيفة التنظيمية تتمثل فيما يلي:
- يعتمد توزيع الوظائف على الأساس العلمي والموضوعي والكفاءة وبذلك يتم تفادي إسناد الأعمال والوظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية وغير موضوعية.
- تحديد المهام لكل موظف يمنع الإزدواجية في العمل وذلك لأن تقسيم العمل بموضوعية يحدد واجبات ووظيفة كل عامل.
- تحديد العلاقات وتوضيح المهام والواجبات بين الأفراد والعاملين في المؤسسة يساعد على أن يدرك كل فرد موقفه الإداري وما هو الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكل بها.
- تحديد السلطة الممنوحة لكل من العاملين.
- الإستجابة للتغيرات التي تحدث للمؤسسة سواء كانت بشرية أو مادية أو تكنولوجية أو في العناصر التي تحيط بها والتكيف معها.
- سهولة وصول القرارات إلى جميع العاملين بالمؤسسة ومدهم بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.
- تدريب الموظفين والعاملين بالمؤسسة وتطوير وتنمية قدراتهم لمواكبة التطورات المعاصرة بشكل يمكنهم من العمل بفاعلية وإتخاذ القرارات المناسبة.

الحاجة إلى التنظيم

تستند الحاجة إلى التنظيم الى مجموعة من الحقائق منها:

- عدم وجود التنظيم يؤدي إلى الإرتباك في العمل وفي تنفيذ النشاطات والإلتزام بالوقت بحيث تعم الفوضى في تحديد العمل وتحديد أهميته.



- عدم وجود التنظيم يؤدي إلى مبالغة بعض الوحدات الإدارية في دورها الذي تلعبه لذلك تبالغ في تقدير إحتياجاتها على حساب الوحدات الإدارية الأخرى.
- عدم وجود التنظيم يؤدي إلى عدم توزيع العمل حسب تخصصات وكفاءة العاملين.

خصائص التنظيم:

الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المؤسسة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق أهدافها من حيث:

- الإستفادة من التخصص بوجود وحدة مختصة بكل عمل أي يقتصر على قيام الفرد بعمل واحد ضمن تخصصه مما يؤدي إلى إتقان وإنجاز في العمل مع المشاركة بالأعمال الأخرى وقت الحاجة.
- تنسيق بيئة العمل إن تنسيق العمل في كل المراحل يمنع التكرار والإزدواجية في تنفيذ الأنشطة والمهمات لذا لا بد من وجود ضرورة للتنسيق بين الأقسام ليتكامل العمل فيما بينهما للوصول إلى نتائج إيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة. كما يجب العمل على إزالة العقبات وتنمية الروابط بين وحدات العمل المختلفة.
- توضيح بيئة العمل: يجب أن يحدد لكل فرد عمله ومهامه ومسؤولياته المكلف بها.
- التنظيم يساعد على الإهتمام بالأنشطة الأساسية ويعطي لها إهتمام خاص كونها تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة من التنظيم.
- تحقيق الرقابة التلقائية: يقضي هذا المبدأ عدم تسلم أي من العاملين وظيفتين



لهما نفس المسار كأن يعمل المحاسب أمينا للصندوق أو أن يخضع عاملان أحدهما مراقب للآخر في نفس القسم وغير ذلك يسهل كشف الأخطاء من قبل الآخرين.

- عدم الإسراف: إن وجود التنظيم يؤدي إلى تقدير التكاليف والايرادات المتوقعة لتنفيذ الأعمال والأنشطة في المؤسسة وكذلك وجود التخصصات والرقابة يؤدي إلى التوفير ضمن ما يحقق الأهداف.
- التعاون بين العاملين: التنظيم يوفر المناخ الجيد للعمل التعاوني في المؤسسة ويعمل على تركيز الجهود من أجل تحقيق الأهداف لها.
- مراعاة الظروف المحلية: التنظيم الجيد يهتم بالظروف العملية للمؤسسة والتغيرات التي تطرأ عليها بحيث تتكيف معها كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة فيها أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وما يحصل عليها من تطور بالإضافة إلى العناصر البيئية المحيطة بالمنشأة.
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن يتم تطويرها من خلال الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى إنتقال الأوامر بشكل منظم عبر مستوى إتخاذ القرار

مبادئ وأسس التنظيم في الإدارة التعليمية كما قدمها جريفت وكلارك وغيرهما:

- التنظيم في الإدارة التعليمية شأنه شأن أي تنظيم في الإدارات الأخرى لذا لا بد له من مبادئ واسس يقوم عليها وفي ضوئها تتحدد السياسة التنظيمية لقطاع التعليم من هذه المبادئ:
- أن يقوم التنظيم الإداري على أساس فعالية عملية إتخاذ القرار وأن يسمح التنظيم بأن يتخذ القرار عند مستوياته الأمثل.



- تشجيع حرية العمل والمبادرة الذاتية مع وجود نوعا من الرقابة المعقولة تفرضه المؤسسة.
- أن يعمل التنظيم ضمن مهمته من حيث توضيح وتوزيع المهمات والمسؤوليات بصورة منظمة ومناسبة تتمشى وأهداف المنظمة.
- يعمل التنظيم على توحيد مصدر القيادة في إتخاذ القرار فالسلطات والمسؤوليات التي يفوضها المديريجب أن يترتب عليها إطار موحد لمستويات إتخاذ القرار بين مرؤسين.
- يعمل التنظيم على تنظيم الوظائف الإدارية والابتعاد عن المركزية والعمل بصورة ديمقراطية.
- يجب أن يسمح التنظيم الإداري بحكم طبيعته بالتقويم المستمر المتعاون.

خطوات التنظيم:

1- احترام الخطط والأهداف: الخطط تفرض على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لانجازها، وأيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرار فالتنظيم سينشأ الهيكل الجديد للعلاقات.

2- تحديد الأنشطة الضرورية لانجاز الأهداف: يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب انجازها ابتداء بالأعمال المستمرة وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

3- تصنيف الأنشطة: المدراء مطالبون بانجاز ثلاث عمليات:
   - فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته.
   - وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
   - البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

4- تفويض العمل والسلطات: سمفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو



أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارةالطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأسا للسلطة هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

5- تصميم العلاقات: هذه الخطوة تحدد العلاقات والمسؤوليات في المنظمة مما يجعل القرار النهائي تحت السيطرة.

متطلبات إعادة التنظيم في المدرسة:

1- ضمان القدرة على المنافسة والقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة.
2- تكوين هياكل تنظيمية تساند متطلبات العلم في عصر تقنية المعلومات وتتيح الفرصة لعملية الإبداع والابتكار في مجالس التدريس والتعليم.
3- تحسين خدمة تقديم المواد والبرامج.
4- تقليل التكاليف.
5- زيادة الكفاءة والفاعلية.
6- مساعدة المدرسة على الاندماج في الشبكات والتنظيمات في عصر العولمة.
7- المساعدة على ايجاد برامج تعليم تتميز بالمرونة والتنوع.
8- الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض المزيد من الصلاحيات للقائمين على العملية التعليمية.
9- تشجيع التعاون والاعتماد على فرق العمل بين القائمين على العملية التعليمية.
10- الاستثمار الامثل في الموارد البشرية وتنميتها.

دور القائد التربوي (المدير) في زيادة فاعلية التنظيم في المدرسة:

التنظيم عمل إنساني، وليس جهدا آليا، والذي يحقق الأهداف الموضوعة



هم أعضاء هيئة التدريس، والمدير هو القائد الذي يقودهم نحو تحقيقها أو عدم تحقيقها حيث يعتمد تحقيق هذه الأهداف على عوامل:

- إنسانية بالدرجة الأولى ومن ثم توافر الإمكانات المادية والبشرية من هذه العوامل:
- امتلاك رؤية واضحة وتحديد الاتجاهات المطلوبة.
- الحذر من القرارات غير الموضوعية القائمة على الميول الذاتية.
- بناء ثقافة مؤسسية مشتركة تعني بالقيم التنظيمية.
- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها.
- مراعاة الحاجات الفردية للعاملين والعمل على تلبيتها.
- إقامة العلاقات الإنسانية مع الإحترام المتبادل بين جميع العاملين في المدرسة.
- تقديم الحوافز المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية لهم.
- أسلوب مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات حيثما يمكن ذلك.
- عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين.
- توزيع المسؤوليات في ضوء تخصص وقدرات كل معلم.
- الحزم مع اللين.
- النمو الوظيفي للعاملين.
- تشجيع روح عمل الفريق الواحد.
- إعطاء دور للتلاميذ للمشاركة في اتخاذ القرار.
- اتخاذ القرار في حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار.
- مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار.

التوجيـــه:

ينظر إلى وظيفة التوجيه بأهمية كبيرة لأنها تتعامل مع العنصر البشري



الذي يعد أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المنظمة أو فشلها، وهو الوظيفة الإدارية الأساسية الثالثة والتي تأتي بعد التنظيم حيث تم وضع وتحديد الهيكل التنظيمي الذي يحوي الأقسام والنشاطات والمهام والصلاحيات والعلاقات التنظيمية للأفراد.

والتوجيه يعتبر إحدى الوظائف الأساسية الصعبة للمدير بما يترتب عليها من متطلبات وخصائص قيادية خاصة ووسائل حفز وتشجيع للعاملين في المؤسسة وطرق إتصال ووسائل مناسبة للتعامل مع الأفراد من داخل وخارج المؤسسة لمن لهم علاقة والتوجيه ليس تنفيذا للأعمال، وإنما يعني توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم ضمن الوسائل والأساليب الناجحة.

تعريف التوجيه

هناك عدة تفسيرات للتوجيه منها:

- أنه وسيلة لمساعدة الفرد على معرفة قدراته وإستعداداته ومساعدته في توجيه نفسه بما يتحقق مع هذه القدرات والإستعدادات حتى يتحقق له أقصى قدر ممكن من النمو الكامل.
- هو عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الإتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- هو عملية يتم من خلالها الإتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف.

الحاجة إلى التوجيه:

- يساعد أفراد المؤسسة على التغلب على المشكلات التي تواجههم سواء كانت نفسية أو إجتماعية أو مهنية.



- يساعد الأفراد على معرفة قدراتهم وإستعداداتهم وتوجههم لإختيار البرامج والتخصصات والمهن التي تتناسب مع ذلك.
- يساعد المنظمة على توفير برامج للتغلب على المشكلات التي تواجه أفرادها نتيجة التغيرات والتطورات الإجتماعية أو الثقافية وغيرها.
- يساعد التوجيه على توفير الوقت والجهد في العمل.

خصائص وظيفة التوجيه:

- التوجيه وظيفة تتعلق بالعنصر البشري في المؤسسة.
- التوجيه عملية إنسانية وليست تسلطية.
- التوجيه ليس نزاعا من أجل السلطة.
- العلاقات الإنسانية لها أهمية كبيرة في عملية التوجيه مع الإنتباه إلى ضبط الأمور والجدية في العمل.
- التوجيه وسيلة تنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة.
- يتم التوجيه في الوقت المناسب ليحقق الفاعلية المطلوبة.
- يتم التوجيه من خلال تعليمات واضحة ومحددة.

دور القائد (مدير المدرسة) في التوجيه المدرسي

يعتبر مدير المدرسة هو القائد الذي يتوقف نجاح كثير من الأمور على قيادته حيث أن الجميع من عاملين وطلبة وأولياء أمور يتجهون إليه في طلب التوجيه، ولمدير المدرسة واجبات معينة في برامج التوجيه المدرسي منها:

- إرساء قواعد للعلاقات الإنسانية بين جميع أفراد المؤسسة من معلمين وعاملين ليكونوا قدوة للطلبة.
- جعل الثقة المتبادلة بين افراد المؤسسة مما يعكس ذلك في نفوس الطلبة.



- التعلم الذاتي والبحث والمتابعة عن ما يكتب في هذا المجال حتى يكون على معرفة بالاتجاهات الحديثة فيه.
- عقد اللقاءات والاجتماعات المختلفة بين المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور لدراسة المشكلات المتعلقة بهم وتوزيع الأدوار على المعلمين حسب رغباتهم وأن يشجعهم على دراسة البرامج الخاصة بالتوجيه المدرسي التي تقدمها الهيئات والمنظمات التربوية.

التنسيق:

عرف التنسيق بأنه وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلا من الجهود الجماعية والمشتركة بين الرئيس والمرؤوس يضمن هذا الهيكل وحدة الاتجاه نحو الأهداف المراد تحقيقها" (عبد الفتاح، **1991**)

كما عرف التنسيق بأنه العملية الهادفة إلى إيجاد الإنسجام بين جميع الأنشطة في المنظمة بطريقة تيسر العمل وتحقق النجاح (معايطة، **2007**)

ويعرف التنسيق" بأنه الجهودالتي تتعلق بالمباني والإنشاءات المدرسية والكتب والمناهج والتلاميذ وتجعلها تعمل جميعا في تجانس ووحدة. (مرسي، **1993**)

مبادئ التنسيق

- التنسيق من الوظائف الأساسية للقائد (المدير) ولا تفوض لأي من العاملين.
- استمرارية التنسيق في المؤسسة.
- يتطلب التنسيق جهود مستمرة ومتواصلة ومتفاعلة مع تغير الظروف التي قد تواجه المؤسسة.
- يطبق التنسيق على الأفراد والجماعات سواء.



أهداف التنسيق:

يهدف التنسيق إلى تحقيق الأمور التالية:

- تبادل المعلومات: ويتم ذلك بين الأقسام المختلفة في المؤسسة حيث تتبادل البيانات والمعلومات الخاصة بكل قسم وتؤثر هذه العملية في توحيد اتجاه الخطط للعمل على تحقيق الهدف.
- التعاون في تحقيق بعض الأنشطة حيث يتم التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة لتنفيذ بعض الأنشطة الجماعية.
- عدم التناقض والإزدواجية وذلك للحد من إزدواجية العمل وتشابك التخصصات حتى لا يتكرر هذا النشاط.
- التكامل: نتيجة التناسق بين المهام والأنشطة يتم التكامل فيما بينها حيث يتم العمل بروح تعاونية تكاملية ويتم تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة مع توفير الوقت والجهد.
- تحقيق الأهداف المشتركة: نتيجة العمل المشترك والتعاون فيما بين الأقسام في المؤسسة يتم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- منع المنافسة والنزاع بين الأقسام وذلك من خلال توفير الاحتياجات اللازمة وسيادة روح العدالة في العمل.
- تسود العلاقات الإنسانية جو العمل في المؤسسة مما يؤدي إلى الإبتعاد عن الضغط النفسي والعمل في جو تسوده المودة والتعاون.

عملية اتخاذ القرار:

يواجه حقل التربية والتعليم العديد من المشكلات التي تقف عائقا امام تحقيق المبادئ الاساسية في التعليم، ومن النادر توفر بديل واحد لانجاز عمل



معين، او حلا واحدا لمشكلة تعليمية، وبما ان هذه الحلول تختلف في قيمتها واهميتها اذا لابد للمقرر من اختيار الحل الامثل للمشكلة، مما يوضح ان عملية اتخاذ القرار عملية صعبة وتحتاج الى دراسة وفهما واضحا كونها احدى الوظائف الاساسية للادارة.

ويرى الكثير من اساتذة الإدارة ان عملية اتخاذ القرارات هي اهم عنصر في عمل وحياة المؤسسة، فاتخاذ القرارات هو جوهر عمل القادة وهو نقطة البدء بالنسبة لجميع الاجراءات واوجه النشاطات التي تتم في المنظمة والعجز عن اتخاذ القرارات يؤدي الى وقف النشاط وتجميد العمل.

مفهوم عملية اتخاذ القرار

يوجد العديد التعريفات لتفسير معنى القرار:

- فيقول "هاريسون" ان عملية اتخاذ القرار هي «إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار»
- ويقول "هربرت سايمون" في ذلك «إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وان مفاهيم نظرية الإدارة يجب إن يستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني».

  أما هذا التعريف فيركز على العنصر الإنساني والنواحي النفسية أو السيكولوجية في الاختبار.
- أما "البانيز" فيقول أن القرار هو " الإختبار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صنع القرارات داخل داخل النسق التنظيمي ويقوم به هؤلاء المسئولين عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل ".



- توضح مفتي مفهوم اتخاذ القرار بأن: «تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً، وأن يكون هناك حلول متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش ويتم دراستها وتصميمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة وأكبر عائد». (مفتي، **1415هـ**)
- ويفرق المالكي بين صناعة القرار واتخاذه، فصناعة القرار تعني: "الخطوات اللازمة لخروج القرار بصورته النهائية بدءاً من التعرف على المشكلة وحتى الوصول إلى اتخاذ القرار"، أما اتخاذ القرار فيعني: "الخطوة الأخيرة لاختيار أحد الحلول المطروحة بالنسبة لقضية تربوية معينة في إطار صلاحيات القائمين بالعمل في المدرسة سواء أكان ذلك من مدير المدرسة منفرداً أو بمشاركة المعلمين معه". (المالكي، **1418هـ**)
- كلمة القرار تعني الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين مختلفين أو أكثر، ويكون القرار هو البت أو التحديد لما يجب أو لا يجب أن يتم، وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة لحل المشكلة موضع القرار "
- نظام يتم من خلاله المفاضلة والاختيار من بين العديد من المسارات والبدائل لحل مشكلة محددة سلفا، وذلك بناء على جمع المعلومات وتحليلها وتهيئة الظروف والامكانيات من أجل تنفيذ الحل ومتابعته لتنفيذ الأهداف المرغوبة ".
- عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة." (عبد الرسول، **2008**)

وعموما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها الاختبار القائم على

أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، بغرض تحقيق الهدف، وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير والفعل لأنه كالجسر او حلقة الوصل الذي يعبر بنا إلى الفعل الحقيقي.

وفقا لهذه التعريفات يتضمن أي قرار ثلاث عناصر رئيسية وهي:

1- الاختيار:

رغم أن عنصر الاختيار يشتق وجوده ضمنيا عند الحديث عن القرار إلا إن عملية الاختيار نفسها هي عملية نسبية، فقد يتوافر لمتخذ القرار حرية واسعة في الاختيار في بعض الظروف، وتنعدم هذه الحرية تماما في ظروف أخرى، وحتى عندما تتوافر لمتخذ القرار درجة واسعة من حرية الاختيار فان هذه الحرية مازالت مقيدة بظروف البيئة والعوامل الشخصية ومعنى ذلك أن كل عملية اختيار يقوم بها الفرد تتأثر بضغوط المواقف حيث تنعدم فيها الحرية إلى مواقف حيث له أقصى درجة من الحرية.

إن اختلاف درجات الحرية للاختيار من الموضوعات الهامة في الإدارة لان المدير عليه أن يتخذ قرارا في ظروف بيئية تتكون من القيود الإنسانية والقيود الفنية والقيود الاقتصادية بصرف النظر عن مستواه فالمشرف على العاملين عليه أن يتخذ قراراته داخل قيود محددة كالسياسات والإجراءات والجداول التي تحددها الإدارة العليا والمدير عليه أن يتخذ قراراته في ظل قيود قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية وكلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي كلما تزايدت القيود على حرية الاختيار والعكس صحيح.



2- البدائل: إن العنصر الثاني في أي قرار هو وجود البدائل:

أولا: من الممكن أن يكون لمشكلة ما طريقة واحدة لمعالجتها مثل هذه المشكلة لا تحتاج إلى عملية اتخاذ القرار، والسبب في ذلك إما يرجع إلى عدم كفاية التحليل أو إلى العجز في تكوين بدائل اخرى.

ثانيا: نجد أن الكثير من مشاكل الإدارة ينظر إليها كبدائل ثنائية؛ اي وجود بديلين، وهذا يعتبر تبسيط للمشاكل الإدارية ولا يعني ذلك عدم وجود بدائل أخرى ولكن البدائل الأخرى تكون غير معروفة أو غير مدروسة أو مستبعدة من الصورة.

ثالثا: والحالات الاخرى التي تتضمن عدد كبير من البدائل وعلى المدير في مثل هذه الحالات، تخفيض عدد هذه البدائل إلى أدنى حد ممكن، فاتخاذ القرار هو عملية تخفيض للبدائل المتعددة وتحديد البديل الافضل لحل المشكلة

3- الأهداف والدوافع:

تأتي أهمية هذا العنصر من ضرورة استخدام معيار محدد لاختيار القرارات، فالقرارات الإدارية لابد أن تساهم في إنجاز أهداف حقيقية بفاعلية وكفاءة، ومن الطبيعي أن لكل قرار دافع معين وتعتمد نتائج القرارات على أهمية الدوافع التي تحرك السلوك وعلى قوتها، فالدافع الواحد يحقق أكثر من هدف واحد، فلذلك فإن قوة الدافع تحدد الأهمية النسبية للهدف المرغوب تحقيقه وقد يكون من الصعب أحيانا تفسير أو تبرير كل قرار باستخدام الأهداف أو الدوافع المحددة مباشرة أو النتائج التي تؤدي في النهاية على تحقيق الأهداف المنشودة، ومن العناصر التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار الوقت المتاح، والأهداف أو الغايات، والموارد المالية والبشرية المتوفرة في المؤسسة.

أهمية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، وهو عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتنفيذها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج اليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

أهمية مهارة صنع القرار لمدير المدرسة

تعتبر عملية صنع القرار بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي من



أكثر مسئوليات المدير أهمية، كما أنها من المسائل الخطيرة التي تتطلب وعياً ودقة وبعد نظر، وذلك لأن الآثار التي تترتب عليها تتجاوز الحاضر إلى المستقبل، ومن هنا فإن هذه العملية تتطلب وجود دراسات منهجية تستند على حقائق ومعلومات وثيقة، كما تتطلب تدريباً عملياً كافياً، ليكون القرار في محله، ومناسبا للموقف الذي اتخذ من اجله. هناك مجموعة من الضوابط والممارسات التي من شأنها أن تحد من سطوة القرارات المزاجية الضارة من أبرزها:

- جمع معلومات حقيقية وصادقة حول طبيعة القضية التي يرغب المدير في أن يتخذ قرارا بشأنها.
- كتابة تقرير وافٍ بناءً على رؤية اللجنة المكلفة بدراسة القضية.
- يتحمل صاحب القرار مسئولية الأضرار التي قد تنجم عن قراره.
- عملية صنع القرار تنم عن نمط الإدارة المدرسيةِ، وهي تعتمد إلى حد كبير على قدرة المدير على اختيار الحل الملائم من خلال جملة من البدائل المقترحة، ويترتب على ذلك مدى نجاح الإدارة أو فشلها.

مراحل اتخاذ القرارات:

- المرحلة الأولى حديد المشكلة.

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية جمع المعلومات والبيانات والاحصائيات.

وتعرف هذه المرحلة بمرحلة البحث والاستقصاء. إن فهم المشكلة فهمًا

حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب. كما ان جمع المعلومات بسرعة وبانتظام يتوقف على عملية الاتصال وكلما كانت عملية الاتصالات ذات كفاية عالية كلما امكن جمع اوفر وادق المعلومات والبيانات بالسرعة المطلوبة.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
- البيانات والمعلومات الكمية.
- البيانات والمعلومات النوعية.
- الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير- متخذ القرار- وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.



المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

وتتم عملية المقارنة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

- يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.



- تنمي عملية المتابعة لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- المشاركة في عملية صنع القرارات لها أثر في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم.
- المشاركة تزيد من الإحساس بالمسئولية وتفهم لأهداف التنظيم، ويصبح الفرد أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.
- الأموراللازم مراعاتها عند مشاركة الأفراد:
- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

أنواع القرارات الإدارية:

القرارات التقليدية:

أ- القرارات التنفيذية:

- وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.
- وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب- القرارات التكتيكية:

- وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً.
- ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

القرارات غير التقليدية:

أ- القرارات الحيوية:

- هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار- بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين



والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في اجتماع، ويعطيهم جميعًا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب- القرارات الاستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات.

المؤثرات والعوامل التي تتحكم في عملية صنع القرار من أبرزها:

- عوامل شخصية: تنبثق عن شخصية صانع القرار وثقافته وتربيته وقيمه وخبرته.
- عوامل اجتماعية: حيث تتأثر القرارات بالبيئة الاجتماعية التي يعمل فيها صانع القرار، فيكون مضطراً لمراعاة الوضع الاجتماعي والعادات والتقاليد السائدة.
- العوامل الحضارية: حيث تلعب ثقافة الأفراد المعنيين بالقرار دوراً مؤثراً في نمطه.
- العوامل القانونية: حيث إن صانع القرار ملزم بمراعاة القوانين والانظمة المعمول بها أثناء عملية صنع القرار.
- العوامل الاقتصادية: حيث تلزم إمكانيات المؤسسة المالية صانع القرار بأن يكون قراره في حدودها اي ضمن الامكانيات المادية المتاحة له لتنفيذ القرار.



معوقات تحول دون اتخاذ القرار السليم منها:

قصور المعلومات والبيانات المتوفرة لدى متخذ القرار، والتي هي الأساس المتين لعملية صنع القرار.

- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار وما قد يترتب عليها من تردد.
- الانفراد بعملية صنع القرار، وعدم مشاركة الآخرين به.
- ضعف الإمكانيات المتاحة.
- ضعف الثقة بالنفس وبالآخرين يفقد الحماسة اللازمة لاتخاذ القرار الصائب.
- الارتجال والاعتماد على الحدس والتخمين.
- ضيق الوقت، أو عدم ملاءمته لاتخاذ فرار صائب، حيث يكون المدير مشغولاً بأعمال أخرى.
- عدم ملاءمة البيئة لاتخاذ قرار سليم.
- عدم تمكن المدير من تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.
- قلة البدائل والحلول الممكنة للمشكلة.
- عدم توقع النتائج المحتملة التي يمكن أن تترتب على حدوث المشكلة.
- عجز المدير عن القيام بعملية تقييم صائبة للبدائل المتاحة بسبب التزامه بارتباطات سابقة.
- ضغوط القيم الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية.

- **الاتصال:**

يتطلب كل نشاط اجتماعي تبادل معلومات بين الذين يقومون به. فالمجتمع



يتكون من أفراد، وجماعات يتصلون فيما بينهم. وهذا يستدعي من الجماعات أن تكون منظمة، وذلك قصد استقاء معلومات مفيدة وفعالة في المقام الأول، ولنشرها في المقام الثاني، وبالأخص عند من تقع عليهم عملية معالجتها قصد التحضير لاتخاذ قرارات صادقة. إن الكيفية التي تتم بها عملية تبادل المعلومات توجه العلاقات بين الأفراد.

مفهوم الاتصال:

الاتصال معناه أن تستمع إلى غيرك وتفهمه، وذلك لكي يفهمك بشكل أحسن، فهوعملية تبادل بين طرفين، ولكل طرف شيء ما يقدمه للأخر. يختلف الاتصال عن الإعلام، إذ أن هذا الأخير هو عملية نقل من الخبر او المعلومة من (الذي يعرف) إلى (الذي لا يعرف).

الاتصال communication بمفهومه الواسع هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات أو المهارات أو الميول والقيم من فرد لآخر أو من فرد الى مجموعة من الناس. وأن أي نوع من الاتصال، سواء تقنياً أم عادياً هو امتدادا أو انعكاس لجسمنا الإنساني وما يتصف به من قدرات عقيلة وحواس، وهو بهذا عملية ومهارة إنسانية هادفة، تقوم على الاستخدام المناسب لكافة ما يمتلكه الإنسان من قدرات عقلية وعاطفية واجتماعية وحركية فالاتصال إذاً هو عملية ومهارات إنسانية هادفة تقوم على الاستخدام المناسب لكافة القدرات الإدراكية والنفسية والعاطفية والاجتماعية والحركية. وهو بهذا مؤشر لكفاية الفرد عموماً, ودليل محسوس على مدى نجاحه في اكتساب (تعلم) واستعمال هذه القدرات.

كما يعرف الاتصال بأنه العملية التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والتوجيهات والأفكار من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى أخرى في الهيكل



التنظيمي، وبها يتم إحداث التفاعل بين أفراد المنظمة ومساعدتهم على فهم أهدافها وواجباتها وإيجاد التعاون فيما بينهم بطريقة بناءه بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء.

تعريف الاتصال المدرسي

تعد عملية الاتصال من العمليات الأساسية في الوسط المدرسي، ذلك لأن جميع العمليات والوظائف الإدارية والتعليمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتدريب وتقويم واتخاذ قرارات وغيرها تتوقف على عملية الاتصال، ففي المدرسة، يشكل الاتصال بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم، وبين المعلمين والتلاميذ، وبين التلاميذ بعضهم البعض، وبين أفراد المجتمع المدرسي من مشرفين وأولياء التلاميذ وغيرهم مؤشرا لمدى كفايتها التحصيلية والاجتماعية والعاطفية، فالاتصال هو بمثابة العصب الحيوي للمدرسة، وهو الذي يبعث الحياة في أطرافها ويدفعها نحو تحقيق أهدافها.

عناصر عملية الاتصال التعليمي التربوي:

يتكون الاتصال التربوي من عدة عناصر أساسية وهي كما يلي:

- المرسل أو المتصل The Sender or the communicator يعتبر المرسل العنصر الأول في عملية الاتصال، إذ تنطلق منه الشرارة الأولى لهذه العملية وهو الفرد الذي يوجه رسالة الاتصال، ويتمثل في حالة التربية المدرسية باحد من الإداريين، المعلمين، الطلبة، العاملين، الموجه التربوي أو النفسي، الوالدين، أو زائر مهتم بشؤون التربية. وهذا المرسل لديه معلومة أو فكرة أو معنى يريد توصيلة للآخرين، ومما لاشك فيه أن هذا المصدر يتمنى أن يشارك في هذه الرسالة فكراً وإحساساً وعلما.



- المستقبل The receiver وهو الفرد الذي يتلقى محتوى أو رسالة الاتصال, فأما أن يقبل الرسالة ويستوعبها أو يقوم بتنفيذ متطلباتها, أو يرفضها ويتجاهلها. يشكل التلاميذ أكثر عناصر المجتمع المدرسي استقبالاً لعمليات الاتصال ووسائلها ومحتواها. ولذا يتوقف نجاح عملية الاتصال على مدى ما استفادة المستقبل من الرسالة ومدى ما أثرت في أفكاره وقيمه واتجاهاته ومهاراته. وللمستقبل حق على المرسل في أن يراعى خصائصه ومستواه وقدراته بحيث لا يقدم رسالة إلا وفق مستواه وهذا ما يفرض على كل معلم التعرف الجيد على خصائص تلاميذه وقدراتهم من خلال دراسة مراحل النمو.

- محتوى أو رسالة الاتصال communication Content or Massage.

وقد يكون معلومات وحقائق أو مهارات أو ميولاً وقيماً أو مشاعر وعواطف إنسانية. وفي تربيتنا المدرسية يغلب على محتوى الاتصال الحقائق والمعلومات المختلفة المرتبطة عادة بالمناهج والأنشطة التربوية المدرسية. ويعتبر إيصال الرسالة للمستقبل هو الهدف الرئيسي لعملية الاتصال ويمكن أن نصنف محتوى الرسالة إلى ثلاثة أنواع:

أ- رسائل معرفية: وهذا النوع من الرسائل يخاطب عقل الإنسان، ويضيف معارف وأفكار جديدة إلى المستقبل.

ب- رسائل وجدانية: وهذا النوع من الرسائل يخاطب وجدان ومشاعر وأحاسيس المستقبل وبذلك ينمى ميوله واتجاهاته وقيمه ونواحي تقديره.

ج- رسائل مهارية: وهذا النوع من الرسائل يخاطب جسم المستقبل في المقام الأول مع عدم انفصاله عن النوعين السابقين ويهدف إلى تنمية مهارات الإنسان وحركاته وأداءاته.



وللرسالة شروط عدة يجب مراعاتها حتى تحقق الهدف منها وهي:

- أن تكون الرسالة مرتبطة بأهداف المجتمع، وبمعنى آخر أن تساهم في تحقيق أهداف المجتمع.
- أن تقدم الرسالة في وقت كاف يسمح بفهمها بشكل جيد.
- أن يشعر المستقبل بأهمية الرسالة بحيث يهتم وينفعل بها.
- أن تقدم في صورة سهلة مبسطة ومتسلسلة يسهل فهمها.
- إذا احتوت الرسالة على رموز وإشارات ومصطلحات فيجب أن تكون مفهومة للمستقبل.
- أن تكون المادة العلمية التي تحتويها الرسالة دقيقة علمياً، وخالية من الأخطاء.
- أن يكون لدى المستقبل استعداداً جيداً لتلقى الرسالة.

❖ غرض الاتصال

ويكون في العادة على مستويين: ظاهري Manifest level مرتبط بعامل أو مهمة مدرسية، ومستتر خفي Latent Level مرتبط بظاهرة نفسية أو حاجة خاصة للمرسل الإداري أو المعلم.

وقد يكون بطبيعة الحال غرض الاتصال ذاتياً محضاً موجهاً لإشباع جانب محدد في حياة الكوادر المدرسية، أو انتقائياً مشتركاً- شخصياً وعاماً- يجمع بين حاجات المرسلين والمستقبلين. ويمكن ان يكون هذا النوع السائد في الاتصال التربوي في الحياة المدرسية.

- وسيلة الاتصال: وقد تكون هذه الوسيلة شفوية أو مكتوبة أو شكلية أو سمعية أو مركبة. الوسيلة هي الأداة التي يستخدمها المرسل في توصيل

الرسالة إلى المستقبل. وتتعدد الوسائل فمنها الوسائل البصرية التي تعتمد على حاسة البصر كالكتاب والصورة والرسوم والجريدة والخريطة والشفافية والشريحة، ومنها أيضاً الوسائل السمعية التي تعتمد على حاسة السمع كالتليفون والراديو والتسجيل الصوتي ومعامل اللغات، ومنها الوسائل السمعية البصرية كالتليفزيون والكمبيوتر والأفلام التعليمية الناطقة.

وهناك شروط عدة يجب توافرها في وسيلة الاتصال أهمها ما يلي:

1- أن تتوافق الوسيلة مع هدف الرسالة.

2- أن يكون المرسل قادراً على استخدام تلك الوسيلة بشكل جيد.

3- أن تكون الوسيلة المقرر استخدامها غير مكلفة.

❖ **التغذية الراجعة Feedback.**

وتتلخص في اعتراف الفرد باستقبال رسالة الاتصال، ومن ثم إعطاء انطباعاته وردود فعله الإدراكية والعاطفية والحركية السلوكية حول صحتها أو صلاحيتها العامة.

تطور وسائل الاتصال

لقد مارست الكلمة المسموعة دورا هاماً في الاتصال والتربية الإنسانية القديمة. فقبل اختراع الكتابة وفي عصور قبل التاريخ، كانت الكلمة المسموعة الوسيلة المطلقة في التعليم والتدريب والمعاملة اليومية، وعندما بدأ التاريخ المكتوب، طورت أمم الشرق القديم من صينيين وهنود وسومريين وبابليين وآرامين وفينيقيين ومصريين ويونان مجموعات من الأشكال والصور والرموز والحروف للتعبير بها عن أفكارهم وتفاعلاتهم ومظاهر حياتهم. عندئذ، دخلت

عالم التربية بهذا وسيلة اتصال جديدة هي الكلمة والأشكال المكتوبة التي نافست سابقتها الكلمة المسموعة بعض الشيء وشاركتها بقسط ملحوظ من الممارسة والاهتمام.

ومع هذا، فقد أدى وقف الكتابة على فئة محدودة من المجتمعات القديمة كالكهنة والأسر الحاكمة، إلى استمرار الكلمة المسموعة رائدة أولى للتربية ووسيلة عامة لها. حيث بقي الحال هكذا حتى حوالي عام 1440م عندما طور الألماني يوحنا غوتنبرغ أول آلة طابعة في التاريخ أمكن بها نسخ العديد من الكتب وتوفيرها للقراء على اختلاف طبقاتهم.

وبانتشار الكتابة وبدخولها مجال التربية وتحملها مع قرينتها الكلمة المسموعة مسؤولية نشر العلوم والابتكارات والثقافات الاجتماعية، بدأ الاتصال التربوي في رأينا عهداً ثالثاً جديداً استمر على وجه التقريب حتى منتصف القرن الحالي حين بدأت وسائل الاتصال والمعلومات التكنولوجية المختلفة كالكمبيوتر والانترنت والراديو والتلغراف والتلكس والتلفزيون والمحطات الفضائية والعلمية والإدارية والاقتصادية، تمارس دوراً منافسا لسابقاتها، حيث دخل الاتصال التربوي الإنساني دوره الرابع الذي يتصف هذه المرة بالجماعية والآلية والتقنية المطورة، والاستعمال المركب لمختلف وسائل الاتصال.

أهمية الاتصال:

الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا، رسمياً أو غير رسمي، يكون موجها نحو تحقيق هدف من

الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى، وترجع أهمية الاتصال إلى قدرة الفرد على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات معهم، الأمر الذي يسمح له من زيادة فرص بقائه والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع غيره يعد نقصا اجتماعيا ونفسيا خطيرا.

وتنبع أهمية الاتصال الفعال في حياة الإداري الناجح ما أثبتته الدراسات التي أجريت في مجال " السلوك الإداري" الى أن الجزء الأكبر من وقت رجل الإدارة يقضيه في الاتصال مع الآخرين، وقد أظهرت إحدى الدراسات أن الإداريين يقضون ما بين 70٪ و80٪ من وقتهم في شكل من أشكال الاتصال، نظراً لأن كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بطريقة عملية مع الجانب الاخر. لذلك يعد الاتصال الفعال من الأدوار المهمة للقائد والذي من خلاله يستطيع أن يحقق العديد من أهداف المدرسة التربوية والتعليمية منها:

- الإتصال له دور أساسي في تناول المشكلات المدرسية وطرق علاجها.
- وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.
- إحدى مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة.
- الإتصالات الناجحة لها دور في تحقيق الأهداف.
- وسيلة للتواصل مع الإدارة العليا.
- يمثل الإتصال وسيلة فعالة لممارسة القيادة الإدارية للسلطة والقوة.



أهداف الإتصال

- نقل المعلومات والقوانين والأسس والقواعد المعمول بها بالمؤسسة.
- توحد إتجاه العاملين نحو تحقيق الأهداف.
- تطوير العملية التعليمية من خلال التدريب ونقل المعلومات التي تساعد على تحقيق الأهداف.
- زيادة التواصل بين العاملين بالمؤسسة والتفاعل للعمل ضمن فريق عمل.
- تربية النشئ وإعدادهم ثقافيا وتربويا للقيام بالدور الإيجابي في المجتمع.
- تزويدهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات الضرورية ليصبح قادرا على الإنتاج.
- رفع مستوى التحصيل لدى المتعلمين عبر الوسائل المختلفة (المطبوعات، التسجيلات المرئية والصوتية... الخ).
- معالجة الكثير من المشكلات التربوية ومشكلات التعلم.
- ربط أفراد المجتمع المدرسي بعضهم ببعض من جهة، وربطهم بمحيطهم الخارجي الذي يتعاملون معه من جهة أخرى.
- الأخبار (الإعلام) والتوجيه والإرشاد.
- الإعداد لتقبل التغيرات.
- توضيح وتصحيح المعلومات والآراء

أنواع الإتصالات المدرسية ووسائلها:

ينظر إلى عملية الاتصال بين المدرسة والعاملين من عدة زوايا توضح كما يلي:

1- الإتصال المخطط وغير المخطط

يقصد بالإتصال المخطط أنها إتصالات محددة من قبل الإدارة، وتكون

اتجاهاتها معروفة من قبل التنظيم وتكون الأساليب المستخدمة محددة مثل الأوامر والتعليمات، والتقارير والنشرات والخطابات والإعلانات.....

أما غير المخططة فهي غير معروفة وغير رسمية مثل الإشاعات والمناقشات وهذا النوع من الاتصال يبقى عاديا ما دام لا يشكل حاجزا أمام الإتصالات المخططة.

2- الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:

- الاتصالات الهابطة (النازلة) (Downwards Communication) يناسب هذا النوع من الاتصالات التوجيهات والسياسات والقرارات والتعليمات والقواعد من الرؤوساء للمرؤوسين.اي يتجه من الأعلى إلى الأسفل، من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، وتكون هذه الإتصالات توجيهية تهدف إلى المتابعة والرقابة والتوجيه.
- الاتصالات الصاعدة (upwards communication) وأغلبها من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا ويتجه من القاعدة إلى القمة أي من الأفراد المرؤوسين إلى رؤسائهم وتحوي مثل هذه الإتصالات الإقتراحات أو نتائج العمل أو معلومات تم التوصل إليها وغير ذلك، وتكون على شكل تقارير أو بيانات وهذا النوع من الإتصال له أهمية في تحفيز العاملين. وكلما نشط هذين النوعين من الاتصالات كلما زادت إنتاجية المؤسسة وزادت كفاءتها الأدائية.

3- أنواع الاتصال حسب الوسيلة:

- الاتصال الشفوي باستعمال الكلمة الملفوظة المباشرة كما يحدث في التخاطب الشفوي للأفراد، أو الملفوظة الآلية غير المباشرة كما هي الحال



في التسجيلات السمعية والاتصال الهاتفي والإذاعي بالراديو والإذاعة المدرسية.

- الاتصال المكتوب written communication الذي يعتمد على الكلمة المكتوبة، كما هو الأمر في قراءات الكتب والصحف والمجلات والنشرات والشروح السبورية وفي المكاتبات الفردية والجماعية بمختلف أنواعها وأغراضها.
- الاتصال الشكلي pictorial communication الذي يستخدم الرسوم والأشكال والصور والمواد التعليمية بأنواعها الفوتوغرافية والتوضيحية والخرائط والنماذج المجسمة والعينات والمواضيع غير النافذة، والشرائح وأفلام الصور الثابتة وشفافيات العرض العلوي ووسائل البيئة وغيرها الكثير.
- الاتصال الحركي التعبيري- غير اللفظي Non-verbal communication الذي يعتمد بدرجة رئيسة على حركات الجسم وكيفيات استعمال الفرد للوقت والفراغ اللذين يعيش فيهما.
- من أمثلة النوع الشكلي للاتصال: تعابير الوجه واليدين والجسم، واستعمالات المعلم وتلاميذه لفراغ الغرفة الدراسية ووقت الحصة، أو استعمالات الإداري لمكتبه وجدوله الزمني.
- الاتصال المركب Multi-Media communication الذي يستخدم خليطاً متعدداً من أنواع الاتصال السابقة في آن، كما يحدث في الاتصال الملفوظ المكتوب، والمرئي المسموع القائم على الأفلام المتحركة والتلفزيون والكمبيوتر وغيرها.

خطوات الاتصال التربوي الفعال:

يتم الاتصال التربوي بخطوات محددة متتابعة هي كما يلي:

- وضع الافكار قبل الاتصال (تحديد المحتوى): اي التفكير بدقة بمحتوى الرسالة من معلومات وقيم وسلوك أو مهارات, والتي ستتولى ترجمة الغرض إلى حقيقة أو خبرة إنسانية محسوسة. ومعرفة الافكار والهدف من الرسالة.
- التأكد من غرض الاتصال: يحدد الغرض من الاتصال اذا كان معلومات اوحقائق أو مهارات أو ميولاً وقيماً أو مشاعر وعواطف إنسانية.
- ايجاد الظروف والبيئة المناسبة للاتصال: اي حدوث عملية الاتصال في الوقت والمكان المناسبين.
- تحديد خصائص وحاجات المستقبلين للاتصال: وتشمل هذه: قيمهم وميولهم الشخصية العامة، ومعوقاتهم الجسمية، ودرجة ونوع ذكائهم وخلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية والتحصيلية والسلوكية.
- تحديد واسطة أو وسيلة الاتصال المناسبة: للرسالة كأن تكون كلمة شفوية ملفوظة أو مسموعة أو مكتوبة أوصورة أو رسماً أو فيلماً أو هاتفاً وهكذا.
- تحديد الوقت المناسب للاتصال: ويكون هذا بالتعرف على الظروف النفسية والتربوية العامة للمعلمين أو التلاميذ خلال الحصة الدراسية أو خارجها، ومدى توافق هذه الظروف مع طبيعة وهدف رسالة الاتصال وواسطته.
- تحديد وسائل وأساليب التغذية الراجعة: وسائل وأساليب تقييم صلاحية وفعالية الاتصال من حيث الغرض والمحتوى والواسطة والتوقيت، ليعمل الإداري والمعلم من خلالها على تحسين الاتصال ورفع مردوده التربوي.



- تنفيذ الاتصال: وذلك بتقديم رسالته المقصودة حسب الخطوات أعلاه.

معوقات عامة للاتصال التربوي:

تتجسد أهم المعوقات للاتصال في التربية اما بسبب التنظيم او القصور في مهارة المرسل او خصائص المستقبل او وجود خلل في النظام المدرسي نفسه ومن هذه المعوقات:

- عدم وضوح الرسالة: كدلالة الألفاظ، وتعدد المعاني في مدلولات الكلمات أو استخدام مصطلحات أجنبية بلغة غير مفهومة للطرف الآخر.
- عدم انتباه المستقبل: التوقعات المسبقة لأفراد المجتمعات المدرسية وما يجول بخاطرهم أو يريدون سماعه ومناقشته. مما يؤثرعلى رسالة الاتصال وفهم متطلباتها.. دون إعطاء الانتباه الضروري لإدراك الغرض أو المحتوى الحقيقي الذي يقصده المرسل فعلاً من رسالته.
- تتأثر عملية الاتصال بالبيئة المحيطة:
  - الحرارة.
  - والبرودة.
  - والصوت.
  - والإضاءة وهذه يمكن التغلب عليها.
- تتأثر عملية الاتصال بالعوامل النفسية: لاطراف عملية الاتصال، كأن يكون احد الطرفين متأجج في عواطفه وانفعالاته ويكون غاضباً أو قلقاً أو مجهداً نفسياً.
- المعتقدات: أي أن يشعر المستقبل بأن الحقائق والمفاهيم ذات دلالات يصعب عليه فهمها، أو يشعر بأن المدلولات خاطئة لديه.



- عدم الاهتمام: أن يكون المستقبل غير مهتم بالرسالة أو تكون أهداف الرسالة غير واضحة.
- الالتباس والتشتت: قد يقع المستقبل في التباس بين المفاهيم والمصطلحات الحديثة التي تقدم له والمصطلحات القديمة الشبيهة لها.
- قناة الاتصال: اختيار قناة الاتصال أو الوسيلة الغير مناسبة لتوصيل الرسالة.
- التشويش: ويكون التشويش ميكانيكي أو دلالي، والتشويش الدلالي ناتج عن سوء الفهم للحقائق والمفاهيم ذات الدلالات التي يصعب فهمها من قبل المستقبل.
- عدم التآلف مع التكنولوجيا: كعدم المعرفة بعمليات نقل الرسالة مثل البريد الالكتروني أو الفاكس او الاميل.. الخ.
- عدم الاتساق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي: وذلك باستخدام إشارات أو إيماءات غير لفظية التي قد تعطي رسالة مزدوجة.

شروط عامة للاتصال التربوي الجيد:

حتى يتلافى الإداري أو المعلم المعوقات أعلاه، ويضمن مبدئياً تحقيق اتصال تربوي هادف فعال، يمكنه مراعاة عدد من الشروط تبدو كالتالي:

- الوضوح: أي أن تكون الرسالة واضحة حتى يتمكن المستقبل من فهمها، وتتاح له الفرصة في تنفيذ عملية الإتصال والتقيد السليم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ووضوح صوت ولغة الاتصال وجودة وسيلته فنياً من حيث: البساطة ووحدة المعلومات المقدمة، وجوده المُنتج عموماً في حال استخدام الوسائل التكنولوجية.



- البساطة: أن يتم الإتصال بشكل بسيط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة (أو الموضوع) الوصول إلى مستقبلها في أقصر وكن يمكن، حتى يتم العمل بمضمون الرسالة أو العلم به.
- سلامة الوسيلة: وهي من الأساسيات في عملية الإتصال، لأنها هي يترتب عليها وصول الرسالة والمضمون والدقة، فإن كانت الوسيلة سليمة خالية من العيوب، أمكن أن يصل مضمون الإتصال بدقة، وفي مستوى إدراك المستقبل، وحتى لا تفسر بصورة خاطئة أو غامضة أو مغايرة لما يقصد أو يهدف إليه الإتصال.
- عدم التعارض: قد يستخدم أكثر من وسيلة في عملية الإتصال، وبالتالي فإنه يجب الحرص على أن لا يكون هناك تعارض بين هذه الوسائل، بل يجب أن تكون متفقة في العرض والكيفية التي يتم بها الإتصال، لأنه في حالة عدم توافقها، فإن ذلك يؤدي إلى قصور عملية الإتصال.
- الملاءمة: أن يكون الاتصال ملائما من حيث الهدف ومن حيث التوقيت ومن حيث علاقة رسالة الاتصال الوثيقة بالموقف الذي بصدده المستقبلون: التلاميذ أو المعلمون، ومن حيث التنفيذ.
- الوقت: اختيارالتوقيت المناسب لتوجيه أو بدء رسالة الاتصال.
- الطول الزمني: المناسب لرسالة الاتصال، بحيث لا تكون قصيرة جداً لا تفيد المعلمين أو التلاميذ، أو طويلة جداً تبعث على الملل.
- الانفتاح النفسي: وعدم الرسمية والتقنية الزائدة في إجراء الاتصال.
- الجدة: في الاتصال غرضاً ومحتوى ووسيلة.
- تقييم الاتصال: توفير الإجراءات والأساليب التقييمية المناسبة للتعرف على صلاحية وكفاية الاتصال وتحسينه المستمر من خلالها, أي توفير وسائل التغذية الراجعة.

وسائل الاتصال المدرسي:

تتمثل وسائل الاتصال المدرسي في:

- المجالس المختلفة (مجلس االمدرسة، مجلس التعليم، مجلس الأقسام).
- اللجان المدرسية.
- المقابلات (فردية أو جماعية).
- المعلقات، الكشوف.
- اللقاءات.
- الندوات التربوية.
- المراسلات.
- الإستبيانات والإستفتاءات.

التقويم:

مفهوم التقويم:

التقويم معروف منذ القدم، وإن كان حديث العهد في التربية والتعليم، وهو تحديد مدى قيمة شئ معين أو حدث معين، أي أن التقويم وسيلة لإدراك نواحي القوى لتأكيدها والاستزادة منها والوقوف على نواحي الضعف لعلاجها أو تعديلها.

وعليه يمكن تحديد معنى التقويم بأنه "العملية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة لمعرفة ما يتضمنه أي عمل من الأعمال من نقاط القوة والضعف ومن عوامل النجاح أو الفشل في تحقيق غاياته المنشودة منه على أحسن وجه ممكن".

ويقول أبو الفتوح، في سياق تعريفه التقويم "إن التقويم ينير لنا طريق



التعليم، وبدونه لا نعرف مدى التقدم الذي أحرزته المدرسة، والذي حققه المدرس والتلاميذ، سواء في الفصل أو خارجه أو خارج المدرسة نفسها، وبدونه لا نعرف أسباب ما نقابل من توفيق أو صعوبات وبدونه كذلك لا نستطيع العمل" .

ويعرف جرين وآخرين التقويم "أنه مصطلح شامل واسع المعنى، تتدرج تحته جميع أنواع الاختبارات والوسائل المستعملة لتقويم التلميذ، ومنها اختبارات التحصيل ومقاييس الاستعدادات والميول، ومقاييس الشخصية، ولا يفصل هذه الأنواع بعضها عن بعض فاصل بل كلها تدخل تحت مفهوم واحد هو التقويم".

أما ستافلبيم Stu fflebeam وزملاؤه يعرفون التقويم بأنه "عملية تحديد معدل التطابق والإنسجام بين الأهداف التنظيمية والإنجاز ".

فالغرض الأساسي للتقييم بهذا الموضوع هو جمع المعلومات والأحكام التي تتعلق بكيفية تطابق عمل النظام التعليمي في المؤسسات التعليمية.

والتقويم في العملية.التعليمية هو تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكي تحقق الأهداف المرسومة، ولتحديد مدى نجاح الأنشطة التي رصدت في الخطة ومدى فاعليتها ولإصلاح ما بها من قصور وتحسينها

اذ ان عملية التقويم ليست تشخيصا للواقع بل هي علاج لما به من عيوب إذ لا يكفي أن نحدد أوجه القصور وإنما يجب العمل على تلافيها والقضاء عليها في عملية تشخيصية وعلاجية هامة ليس فقط في مجال التربية، وإنما في جميع مجالات الحياة، فطالما يقوم الإنسان بعمل فعليه يعرف نتيجة هذا العمل، وعليه أن يعرف ما وقع فيه من أخطاء حتى لا يكررها وصولا إلى أداء أفضل .



الفرق بين التقويم والقياس:

تختلف عملية التقويم عن القياس، من هذه الاختلافات في الأتي:

- القياس يقيس الجزء، والتقويم يتناول الكل، فإذا كان القياس يعني بنتائج التحصيل، فإن التقويم يتناول السلوك والمهارات والقدرات والاستعدادات وكل ما يتعلق بالعملية التربوية مرورا بالمنهج والمعلم والتوجيه الفني والمبنى المدرسي والمكتبة...... إلى آخر ذلك.
- القياس وحده لا يكفي للتقويم.
- التقويم عملية شاملة بينما القياس عملية محددة فتقويم الطالب يمتد إلى جميع جوانب نموه قياس ذكاء وتحصيل وتعرف على عاداته واتجاهاته العقلية والنفسية والاجتماعية وجمع معلومات كمية أو وصفية لها علاقة بتقدمه أو تأخره سواء كان ذلك عن طريق القياس أو الملاحظة أو المقابلة الشخصية أو الاستفتاءات أو بأية طريقة من الطرق، وتقويم المنهج يمتد إلى البرامج والمقررات وطرق التدريس والوسائل والأنشطة وعمل المعلم والكتاب المدرسي أما القياس فهو جزئي يقتصر على شيء واحد فقط أو نقطة واحدة كقياس التحصيل والأطوال والأوزان مثلا، أي أن التقويم أعم من القياس وأوسع منه معنى.
- يهدف التقويم إلى التشخيص والعلاج، ويساعد على التحسن والتطور، أما القياس فيكتفي بإعطاء معلومات محددة عن الشيء أو الموضوع المراد قياسه.
- يرتكز التقويم على مجموعة من الأسس مثل الشمول والاستمرارية والتنوع والتكامل.... الخ، بينما يرتكز القياس على مجموعة من الأدوات أو الوسائط يشترط فيها الدقة المتناهية.

أهمية التقويم:

يستمد التقويم أهميته الأساسية في مختلف الميادين من ضرورة الاعتماد عليه في قياس وتقدير مدى تحقق الأهداف المنشودة من كل عملية وفي كل ميدان وبخاصة في الميدان التعليمي حيث تظهر أهمية فيما يلي:

1- يعتبر التقويم ركناً أساسياً في العملية التربوية بصفة عامة، وركناً من أركان عملية بناء المناهج أو بناء برنامج تربوي من أجل معرفة قيمة، أو جدوى هذا المنهج .

2- لا يقتصرالتقويم على قياس التحصيل الدراسي للمواد المختلفة، بل تعداه إلى قياس مقومات شخصية التلميذ من شتى جوانبها، وبذلك اتسعت مجالاته وتنوعت طرقه وأساليبه.

3- أصبح التقويم في عصرنا الحاضر من أهم عوامل الكشف عن المواهب وتمييز أصحاب الاستعدادات والميول الخاصة وذوي القدرات والمهارات الممتازة.

4- التقويم ركن هام من أركان التخطيط لأنه يتصل اتصالاً وثيقاً بمتابعة النتائج وقد يكشف التقويم عن عيب المناهج أو الوسائل أو عن قصور في الأهداف فينتهي إلى نتائج وتوصيات تعرض على التخطيط، ثم تأخذ سبيلها للتنفيذ حيث تبدأ المتابعة فالتقويم من جديد... وهكذا.

5- يساعد كل من المعلم والطالب على معرفة مدى التقدم في العمل المدرسي نحو بلوغ أهدافه وعلى تبين العوامل التي تؤدي إلى التقدم أو تحول دونه ثم على دراسته ما يلزم عمله للمزيد من التحسن والتطور.

6- التشخيص ركن أساسي من أركان التقويم يساعد القائمين على أمر التعليم على رؤية الميدان الذي يعملون فيه بوضوح وموضوعية سواء كان

هذا الميدان هو الصف الدراسي، أو الكتاب، أو المنهج، أو الخطة، أو حتى العلاقات القائمة بين المؤسسات التربوية وغيرها من المؤسسات الأخرى.

7- يساعد التقويم المسؤول التربوي في موقعه أن يحدد نوع العلاج المطلوب لأنواع القصور التي يكتشفها في مجال عمله مما يعمل على تحسينها وتطويرها.

8- عرض نتائج التقويم على الشخص المقوم، قد يدفعه هذا نحو تحسين أدائه ويعزز أداءه الجيد.

9- يؤدي التقويم للمجتمع خدمات جليلة، حيث يتم بوساطته تغيير المسار، وتصحيح العيوب، وبذلك يقلل من النفقات ويوفر الوقت والجهد المهدورين.

أهداف التقويم

تسعى عملية التقويم إلى تحقيق أهداف معينة من أهمها:

1- إنماء الشخصية السليمة للطلبة.

2- معرفة اتجاهات الطلبة.

3- معرفة نوع العادات والمهارات التي تكونت عند الطلبة ومعرفة مدى تطبيقها في الحياة.

4- الكشف عن حاجات الطلبة وميولهم وقدراتهم واستعداداتهم.

5- معرفة مدى تعاون الطلبة ومدى نمو قدرتهم الاجتماعية، ومدى تمشيها مع عمره العقلي والزمني.

6- مساعدة المدرسة على معرفة إلى أي مدى وصلت في تحقيقها لرسالتها التربوية والصعوبات التي تواجهها.



7- توجيه الطلبة إلى أوجه النشاط المناسبة لقدراتهم وميولهم و استعداداتهم واتجاهاتهم.

8- متابعة خطوات العلاج لمعرفة درجة التحسن الذي توصلت اليها المدرسة بعد التغلب على الصعوبات، ومدى التقدم الذي احرزته، للسير بالعملية التربوية في طريقها الصحيح.

9- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له والملائم لقدراته وامكاناته.

10- يكشف لنا التقويم نقاط القوة أو الضعف في المنظومة التربوية.

11- يكشف لنا التقويم المستمر عن مدى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تعديل أو تغيير.

أسس التقويم الجيد:

من أهم اسس التقويم الجيد ما يأتي:

1- تحديد الاهداف: ان تكون الخطة واضحة المعالم ومحددة تتضمن ما نريد الوصول اليه من اهداف في عملية التقويم.

2- التناسق مع الأهداف: من الضروري أن تسير عملية التقويم مع مفهوم المنهج وفلسفته وأهدافه، فإذا كان المنهج يهدف إلى مساعدة الطالب في كل جانب من جوانب النمو، وإذا كان يهدف إلى تدريب التلميذ على التفكير وحل المشكلات وجب أن يتجه إلى قياس هذه النواحي.

3- الشمول: يجب أن يكون التقويم شاملا الشخص أو الموضوع الذي نقومه، فإذا أردنا أن نقوم أثر المنهج على الطالب فمعنى ذلك أن نقوم

مدى نمو الطالب في كافة الجوانب العقلية والجسمية والاجتماعية والفنية والثقافية والدينية، وإذا أردنا أن نقوم المنهج نفسه فيجب أن يشمل التقويم أهدافه والمقرر الدراسي والكتاب وطرق التدريس والوسائل التعليمية والأنشطة. وإذا أردنا أن نقوم المعلم فإن تقويمه يتضمن إعداده وتدريبه ومادته العلمية وطريقة تدريسه وعلاقته بالإدارة والمعلمين وبالطلبة وبأولياء أمورهم، كما يجب ان يشمل التقويم المؤثرات الاجتماعية والعوامل البيئية التي تؤثر على الجانب الذي يتم تقويمه.

4- الاستمرارية: ينبغي أن يسير التقويم جنباً إلى جنب مع التعليم من بدايته إلى نهايته فيبدأ منذ تحديد الأهداف ووضع الخطط ويستمر مع التنفيذ ممتداً إلى جميع أوجه النشاط المختلفة في المدرسة وإلى أعمال المعلمين، حتى يمكن تحديد نواحي الضعف ونواحي القوة في الجوانب المراد تقويمها وبالتالي يكون هناك متسع من الوقت للعمل على تلافي الثغرات والاخطاء واقتراح الحلول او البدائل للمشكلات والتغلب على الصعوبات، ويسهم ذلك في تطوير او تحسين العملية التعليمية من خلال التقويم.

5- التكامل: وحيث أن الوسائل المختلفة والمتنوعة للتقويم تعمل لغرض واحد فإن التكامل فيما بينهما يعطينا صورة واضحة ودقيقة وكاملة عن الموضوع أو الفرد المراد تقويمه.

6- التعاون: عملية التقويم تعاونية يجب ألا ينفرد بها شخص واحد، بل يشترك في ذلك جيع الاطراف ذوي العلاقة.

7- أن يبنى التقويم على أساس علمي: أي يجب أن تكون الأدوات التي



تستخدم في التقويم صادقة وثابتة وموضوعية قدر الإمكان، لأن الغرض منها هو إعطاء بيانات دقيقة ومعلومات صادقة عن الحالة أو الموضوع المراد قياسه أو تقويمه، وأن تكون متنوعة وهذا يستلزم أكبر عدد ممكن من الوسائل مثل الاختبارات والمقابلات الاجتماعية ودراسة الحالات...الخ.

8- أن يكون التقويم اقتصادياً: بمعنى أن يكون اقتصادياً في الوقت والجهد والتكاليف، فبالنسبة للوقت يجب ألا يضيع المعلم جزءاً من وقته في إعداد وإجراء وتصحيح ورصد نتائج الاختبارات لأن ذلك سيصرفه عن الأعمال الرئيسية المطلوبة، وبالنسبة للجهد فلا يرهق المعلم الطلبة بالاختبارات المتتالية والواجبات المنزلية التي تبعدهم عن الاستذكار أو الاطلاع الخارجي أو النشاط الاجتماعي أو الرياضي فيصاب الطلبة بالملل من الدراسة وينفر منها ولهذا كله أثره على تعليمه وتربيته اما التكاليف فمن الواجب ألا يكون هناك مغالاة في الإنفاق على عملية التقويم حتى لا تكون عبئاً على الميزانية المخصصة للتعليم.

مجالات التقويم:

للتقويم مجالات عديدة يمكن حصر بعضها في الأتي:

1- تقويم الطلبة في كافة الجوانب العقلية والجسمية والاجتماعية والفنية والثقافية والدينية.

2- تقويم اداء المعلم والعاملين في التعليم.

3- تقويم المنهاج المدرسي من حيث اهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه وما يتصل به من مجتمع مدرسي.



4- تقويم الكفاية الإدارية، وما يرتبط بها من تشريعات تربوية.
5- تقويم العلاقة بين المجتمع والمدرسة.
6- تقويم الكفاية الخارجية للتعليم، وخاصة العلاقات التي تربط التعليم بالعمل.
7- تقويم الخطط التربوية، وما يتبعها من برامج ومشروعات.
8- تقويم السياسية التعليمية.
9- تقويم استراتيجية التنمية التربوية.

المسائلة:

المقدمة:

تعد مسؤولية التربية والتعليم من اخطر المسؤوليات وأوضحها باعتبار أنها من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تسهم بقدر أصيل في تدعيم فلسفة المجتمع الجديدة، وتأصيل جذور مفاهيمها في نفوس الناس وعقولهم، من أجل إعداد الطاقة البشرية اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وحتى يتحقق للتربية والتعليم هدفها في مواجهة مسؤوليتها لابد أن تستند على أساس قوي سليم من التخطيط الدقيق، مع ايلاء جانب المسائلة الأهمية التي يستحقها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

فالتخطيط لأي عمل يستلزم بطبيعته المتابعة والمسائلة، لأنه ليس غاية في ذاته، وإنما هو وسيلة نضمن بها السير في طريق يصل بنا إلى غايات معلومة معينة الأمر الذي يجعل المتابعة "المسائلة" عملية لازمة وضرورية، لأنها هي التي تستطيع أن تكشف عن مدى تحقيقنا للأهداف، ومدى صحة خطة التنفيذ، وتبين لنا أيضا مواضع القوة والصحة ومواطن الضعف والقصور (حافظ، 1965).



نشأة المسائلة: (Accountability)

ترجع حركة المساءلة الحالية إلى جذور تاريخية تعود إلى بداية القرن العشرين (1900) حيث ربطها العديد من الكتاب بحركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلر، تميزت المساءلة في فترة السبعينات بتطبيق نماذج وأنظمة مساءلة تقنية معقدة.

المسائلة من المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية، وربما ترتبط بمفاهيم أخرى كالمحاسبة أو المتابعة أو التقويم. ويرتبط نشأة المفهوم من خلال الربط بينها وبين المعايير الخاصة بالتربية والتعليم. وقد بدأت المسائلة تشق طريقها إلى النظام التربوي في الثمانينات من القرن المنصرم، حيث جاء في الموسوعة العلمية للتربية أن المسائلة ظهرت في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة مقتصرة على التعليم الابتدائي والثانوي ثم امتدت إلى التعليم العالي كمطلب للارتقاء بمستوى النظام التعليمي (توق، **1997**). ان الاهتمام بموضوع المساءلة في التربية هو حديث الساعة وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تقول روين مارتن (Robin Martin) أن أربعة موضوعات من سبعة رئيسية مدرجة على موقع اتحاد التربية الوطني الأمريكي على الشبكة العالمية للمعلومات تتحدث عن المساءلة في التربية. مما يدل على اهميتها والأولوية المعطاة لها سياسيا ووطنيا وتربويا. (العمري، **2004**).

وقد جاءت المسائلة بعد تنامي دور النظم التربوية في المجتمعات البشرية وزيادة حساسيتها لهذه المجتمعات.كما أن تضخم وتزايد البعد الاستثماري للنظام التربوي يتطلب الاهتمام بمفهوم المسائلة. لذا فان المطالبة بالمساءلة التربوية قائمة على اعتقاد المواطنين بان التربية قد فشلت في التحقيق الفاعل لتوقعاتهم. (الطويل، **1985**).



مفهوم المسائلة:

لقد تطور مفهوم المساءلة في التربية واصبح يشير إلى نظام مركب وشامل يقصد به الإصلاح التربوي كهدف عام، ويتماشى مع طبيعة النظام التربوي المركب والمتنامي فالمساءلة في رأي ماكفرسون (Macpherson) تعني "جمع وتقديم البيانات الموضوعية عن الأداء وتقييمه في ضوء معايير محدده، ومن ثم التخطيط المنظم لتحسين الواقع".

ويعرفها نيومان وزملاءه (Newman, F.etal) بأنها "عملية تحاول من خلالها إدارة التعليم أو الولاية وغيرهم من ذوي العلاقة بالتعليم التأكد من ان المدارس وإداراتها تحقق أهدافها".

ويقدم يسلدايكي وزملاؤه (Ysseldyke, J. et al) تعريفا شاملا بقوله بأن المساءلة "طريقة منظمة وهادفة لطمأنة ذوي العلاقة بالنظام التربوي بأن المدارس تحقق النتائج المرغوبة، وهي تشتمل على عناصر عامة كالأهداف والمؤشرات على التقدم نحو تحقيق الأهداف والمقاييس وطرق تحليل المعلومات وتقديمها، والعواقب المترتبة عليها". (العمري، **2004**).

وتعرف المسائلة بانها العملية التي يمكن بواسطتها السيطرة على الممارسات التعليمية وأنشطتها وتوجيهها في المسار الصحيح الذي يقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة وهي وسيلة وإستراتيجية في آن واحد، فهي وسيلة لمعرفة فاعلية العمليات التعليمية من جهة، وهي إستراتيجية تساعد وتسرع في التغيير التربوي للتمكن من اتخاذ قرارات تربوية صائبة (مسلم، **93**).

وتعرف ايضا انها عملية إنسانية واستراتيجية فعالة للتعرف على الذات وتحقيقها وهي عملية تشخيصية وقائية وعلاجية (ابو جادو، **2000**).

وهي قيام الرئيس بمحاسبة أو مسائلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإبلاغه بمستوى أدائه بناء على التقييم المناسب لأعماله (الطويل، 97).

وتعرف الجمعية الامريكية لمديري المدارس: ان المساءلة تعني التزام العاملون في مجال التربية باعطاء اجابات للتساؤلات وتوضيح لنتائج العمل المتوقعة منهم نتيجة للدور الذي يقومون به لمن لهم الحق القانوني والسلطة بذلك.

أما نظام المسائلة فهو عبارة عن عدة التزامات وممارسات وجدت لتحقيق ممارسات تربوية سليمة مع التقليل من الممارسات المضيعة للوقت والجهد, 1989 (Hammand).

وبالنظر في التعريفات السابقة نجد أن المسائلة التربوية عملية ادارية الغاية منها هو تحسين الأداء أو تعديله أو تطويره كما أن المسائلة تتضمن إصدار الأحكام وفقا لمعايير محددة تعمل على متابعة العاملين والاحاطة بسلوكياتهم وبالصلاحيات المفوضين باستخدامها من اجل الارتقاء بالنظام التربوي بمكوناته الثلاثة: المدخلات، والعمليات، والمخرجات.

ويتضمن مفهوم المسائلة مسؤولية اختيار مجريات عمل يمكن ان تضمن تحقق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة وضمن سياسات ومصادر متفق عليها. (الطويل، 1985).

سمات المسائلة:

حتى تكون المسائلة فعالة لا بد أن تتصف بجملة من الصفات التالية:

- الشمولية: بحيث تستهدف جميع المتغيرات والعوامل ذات الصلة بالعملية التربوية بعناصرها المختلفة.

- الاستمرارية: فلا ينبغي للمسائلة أن تتوقف نتيجة صعوبات أو ضغوطات داخلية أو خارجية.
- استخدام أدوات مسائلة فعالة تستند إلى الصدق والموضوعية وسهولة الاستخدام.
- حرية المشاركة: ينبغي أن يشارك في المسائلة كل من له علاقة بالعملية التربوية بما في ذلك الطالب.
- يجب أن تبنى المسائلة على معايير واضحة غير مزدوجة محددة وتتسم بالواقعية.
- تكون المسائلة جزءا من العملية التربوية لا تنفصل عنها. (عويضة، 1997).

إجراءات المسائلة:

يجب أن تكون إجراءات المسائلة واضحة ومعلنة لجميع الأطراف التربوية ومن هذه الإجراءات:

1- استخدام أسلوب التوثيق بتخصيص ملفات خاصة بالأشخاص يستخدم لرصد المعلومات الخاصة بالالتزام الوظيفي وتحمل المسؤوليات.
2- توفير أداة لرصد الأداء في الجوانب الأكاديمية.
3- توفير أداة لرصد الأداء في الجوانب السلوكية والاجتماعية.
4- كتابة المعلومات والملاحظات بلغة واضحة تخلو من الألفاظ المعقدة القابلة للتأويل.
5- دعم الملاحظات بأدلة دامغة عن الأداء.
6- إعداد لوائح تستخدم كدليل للأفراد بضبط السلوك أو الأداء يكون



عنوانها المسائلة وتحتوي على عدة بنود منها ما يتعلق بالتعزيز ومنها ما يتعلق بالعقاب والمسائلة.

عناصر المسائلة التربوية:

يكمن الهدف من تحديد عناصر المسائلة العمل على توضيح الفكرة القائمة عليها ومن ثم الوصول إلى الايجابيات التي يمكن أن تحققها المسائلة.

- معايير واضحة وقابلة للتطبيق حيث تعمل كبوصلة لتساعد التربويين من مديري مدارس ومعلمين في اتخاذ القرار حول المحتويات التي يجب التركيز عليها.
- التقييم المستند على تلك المعايير والذي من خلاله تجمع البيانات والمعلومات والنتائج والاختيارات لأهداف إتخاذ القرار بخصوص الأفراد والجماعات والأنظمة.
- تقديم تقارير بالنتائج حيث يجب إيصالها إلى من هم في موقع يمكنهم من إتخاذ القرار من مديرين ومعلمين وأولياء الأمور وصناع القرار.
- الحوافز والعقوبات: هذه المرحلة تشتمل على إعطاء المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية أو غير ذلك لمن كانت نتائج عطائهم إيجابية ومميزة. وكذلك توجيه العقوبات اللازمة لم يحقق الأهداف المطلوبة منه.
- التطوير الهادف والموجه: تكتمل عملية المساءلة عندما ترتبط بتحسين وتطوير أداء المديرين والمعلمين وتقديم التدريب الكافي لهم.

أهداف المساءلة:

- توفير الشرعية القانونية والتطبيقات في المدارس.
- تطوير السياسات التربوية.
- التطوير الهادف والموجه للإداريين والمعلمين ولجميع العاملين في حقل التربية.

- ايصال المعلومات والبيانات لصناع القرار والممولين.
- التقويم التكويني والختامي.
- التقليل من الهدر المادي والبشري.
- مواكبة التطورات العلمية والتتكنولوجية التي تساعد على تطوير التعليم.

أنواع المسائلة:

تصنف أنواع المساءلة حسب موضوع المساءلة اومن يقوم بالمساءلة ومن هذه الانواع:

- المساءلة السياسية: المؤسسات التربوية مؤسسات في مجتمع ديمقراطي وهي مسؤولة عن تنفيذ سياسات عامة وعرضها على المجتمع والمؤسسات التشريعية للتأكد من التنفيذ وهذه مساءلة يقوم بها المشرعون، وأعضاء مجالس إدارات المدارس، ومؤسسات المجتمع المحلي.
- المساءلة القانونية: لدى المدارس التزامات قانونية معينة وللمواطنين الحق في رفع قضايا ضد المؤسسات التربوية واللجوء للمحاكم في قضايا مختلفة مثل غياب الفرص المتكافئة، أو ممارسة التميز، أو مشكلات التعليم الخاص.
- المساءلة البيروقراطية: وهذه تتركز حول مدى الالتزام بالتعليمات الإدارية التي ينبغي على المربين أن يتبعوها، إن إصدار الأنظمة والقواعد ومتابعة تنفيذها يقنع المجتمع بأن المؤسسات التربوية ملتزمة بالتعليمات الإدارية.
- المساءلة المهنية: وهذه تركز على الممارسات التعليمية وتطالب دائما باتباع "أفضل الممارسات" استنادا إلى نتائج البحوث العلمية. وهذا يقتضي توفير تدريب جيد للعاملين وتحديث معارفهم، وتعزيز انتمائهم الشخصي للمدرسة وتعميق مسؤوليتهم أمام تلاميذهم في المقام الأول.



- المسائلة الأخلاقية: حيث يكون المعلم أو مدير المدرسة مسؤولا أخلاقيا عن مدى تحقيق الأهداف والمخططات الموكلة إليهم، وهم مطالبون أخلاقيا أمام الطلاب وأولياء أمورهم من خلال لقاءات مباشرة يتم فيها تطبيق المسائلة الأخلاقية من خلال ما يدور في هذه اللقاءات عن سلوكات الطلاب وتحصيلهم.
- المسائلة التعاقدية: وتكون بالالتزام المسبق بتحقيق الأهداف القابلة للقياس من خلال وضع شروطا لطبيعة العمل وما هو مطلوب من المعلم أو المدير تحقيقه.
- المساءلة القائمة على منطق السوق: يعتقد بعض التربويين ان افضل شكل من اشكال المساءلة هي التسويقية. ويعني ذلك الحاجة الى دخول سوق تنافسي من اجل ارضاء متطلبات الاهالي. وما يزال هذا النوع من المساءلة قائما في بعض الدول الغربية.

مشكلات المسائلة التربوية:

للمسائلة بأشكالها المختلفة عدد من المشكلات التي تظهر على النحو التالي:

- مشكلات ذات صلة بالأهداف.
- عملية توحيد المعايير لجميع المدارس وجميع المستويات.
- مشكلات ذات صلة بنتاجات التعليم.
- مشكلات خاصة بتقبل المسائلة وآثارها السلبية المحتملة.
- عدم وضوح دور المدرسة فيما يتعلق بالطلبة من الناحية العقلية أو الاجتماعية أو الدينية أو الجسمية.
- مشكلات تحديد الاولويات لأنواع المسؤولية.



- الضغط النفسي على الطلاب والمعلمين.
- الاتجاهات السلبية نحو المساءلة.
- تسارع التوقعات ومتطلبات السوق.

مبررات المسائلة:

في ظل التسارع التربوي والانفجار المعرفي لابد من وجود نظام للمساءلة لضبط هذا التسارع ومن هذه المبررات:

- الوعي بدور المساءلة كعامل ضبط للنوعية والكفاية والأداء الجيد.
- وعي أولياء الأمور بالنظام التعليمي لأبنائهم وزيادة الاهتمام بوجود نظام للمساءلة.
- الهدر المالي مع ضعف التمويل وقلة الموارد.
- التطورات الحديثة والجديدة في التعليم ومواكبة التعليم للتطور التكنولوجي.
- تعقد النظام التربوي بعناصره المختلفة.
- تعدد وتنوع حاجات الفرد.
- ضعف تجارب النظام التربوي مع طموحات المجتمع.
- الترهل والفساد الإداري نتيجة إخفاق أنظمة المسائلة في تحقيق اهدافها.
- الربط بين المساءلة في التعليم والمساءلة في القطاعات الاخرى.

الفصل الرابع

نظريات الادارة



الفصل الرابع
نظريات الادارة

مفهوم النظرية:

- النظرية كما يعرفها مور H.A.Moore بأنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة، وهي تفسر ما هو كائن لا التأمل فيما ينبغي أن يكون.
- النظرية هي: تصور أو فرص أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ (الحفنى، **2000**).

ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أساس أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح، وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشتق منها الفروض. وإذا ثبت نجاح هذه الفروض عند تطبيقها، فإن النظرية تصبح أساسا لتفسير القوانين التجريبية، والتوحيد بين الفروض المختلفة، أما إذا لم تنجح الفروض عند التطبيق، فإنها ترفض أو يجب مراجعة النظرية وإعادة النظر فيها. والنظرية وسيلة، حيث انها إطارمرجعي يحاول أن يضع نظاما للأشياء بدلا من تناثرها، وهي توجه التطبيق، والتطبيق بدوره يوجه النظرية. (الفريجات، **2000**)

والتقسيم الشائع ما بين النظرية والتطبيق هو تقسيم شكلي، حيث أن التطبيق بدون نظرية يصبح عشوائيا وبدون التطبيق تصبح النظرية عديمة الفائدة. والمحك الرئيس لأي نظرية يكمن في مدى فائدتها، وما يمكن أن تقدمه من تفسير أو توضيح للظاهرة الإدارية، ومن هنا فإننا نجد أن النظرية هي نظام كامل



للحصول على المعرفة، ولتوجيه البحث واختبار الفروض، وتطبيق الأساليب المنطقية الرياضية، وما يستتبع ذلك من اختبار تجريبي للنتائج التي يتم التوصل إليها عن طريق الاستدلال الاستنباطي (مرسي، 1977).

معايير النظرية:

يقترح جريفث أربعة معايير لاستخدام النظرية في الإدارة هي:

- دليل العمل: توفر الأسس والمبادئ التي يستخدمها رجل الإدارة في توجيه عمله.
- دليل جمع الحقائق: تعتبر بمثابة الأساس الذي يحدد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها.
- دليل للمعرفة الجديدة: وهي تمكن الباحث من الوصول إلى الفروض القابلة للاختبار، وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة أو التوصل إليها.
- دليل لشرح طبيعة الإدارة: بمعنى استخدام نظرية الإدارة في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية وإلقاء الضوء عليها (مرسي، 1971).

الحاجة إلى النظرية في الإدارة التربوية:

الإدارة شأنها شأن العلوم الإنسانية الأخرى، عملية إنسانية معقدة ومتعددة الجوانب وليس من السهل وضع نظرية عامة لها. ولكن بالرغم من الاعتراف بصعوبة وضع نظرية إدارية الا أن ذلك لايعني عدم البحث في الموضوع، بل إن أهمية ميدان الإدارة التربوية تجعل عملية البحث عن نظرية أمراً مهماً لكي تتمكن المؤسسة التربوية من القيام بأعمالها بنجاح متجنبة طريقة التجربة والخطأ. فالتاريخ الطويل للعلوم الطبيعية يبين بوضوح أن مجرد ملاحظة



الظواهر لايؤدي إلى معرفة مفيدة وعملية إلا من خلال مبادئ عامة تستخدم باعتبارها عاملا مرشدا وموجها إلى ما يمكن ان يلاحظ أو يقاس أو يفسر.

وقد عبر ثومبسون Thompson عن أهمية النظرية بقوله: "إن النظرية الملائمة تساعد المدراء على الاستمرار في النمو بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم وبالتأكيد على ترابط الظواهر مثل هذه النظرية تبقيهم يقظين للنتائج غير المتوقعة لأعمالهم، إنها تجنبهم التفسيرات الصبيانية للاعمال الناجحة كما تنبههم إلى الظروف المتغيرة التي قد تستدعي تغييرًا في أنماطهم السلوكية".

فالنظرية في الإدارة التربوية ضرورية ويمكن ان تفيد بما يلي:

- تساعد الإداري في الكشف عن اسباب المشكلات والصعوبات والعمل على حلها باسلوب علمي.
- تعمل بوصفها دليلاً وموجهاً لجمع الحقائق المطلوبة بصورة منظمة.
- تساعد على التوصل لتنبؤات وتوقعات أكثر دقة.
- تعمل على تنسيق وترتيب المعرفة وفق نظام معين.
- اعتماداعلى النظرية تفسر الشواهد والنتائج التطبيقية.
- تمد الاداري بالاسس والمبادئ التي يستخدمها في توجيه عمله بما يتلائم مع ظروف البيئة المحيطة به.

مصادر بناء النظرية المدرسية:

يعتمد بناء النظرية على عدة مصادر منها:

- تقارير وملاحظات العاملين في الإدارة المدرسية من واقع خبرتهم العملية وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي.
- عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتّاب الكبار في ميدان الإدارة المدرسية.

- الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها (الفريجات، 2000).

النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ويمكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية.اختلفت النظريات التربوية حسب نظرتها الى الطبيعة الانسانية سواء كان ذلك من الجانب الاجتماعي او الجانب السلوكي. ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي:

نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Social Processing Theory

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور (Betty,2001). ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

نموذج جيتزلزGetzels:

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين.

فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى



بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكات التي يقوم بها الأفـراد مـن أجـل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظـام الاجتمـاعي، والجانـب الثـاني يتعلـق بـالأفراد وشخـصياتهم واحتياجـاتهم وطـرق تمـايز أداءاتهـم، بمعنـى هـل هـم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالجلافة أم بالتعـاون أم هـل هـم معنيـون بالإنجاز.. وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

والسلوك الاجتماعي هـو وظيفـة لهـذين الجـانبين الرئيـسيين، المؤسـسات والأدوار والتوقعـات وهـي تمثـل البعـد التنظيمـي أو المعيـاري، والأفـراد والشخصيات والحاجات وهـي تمثـل البعـد الشخـصي مـن العلاقـة بـين مـدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهمـا أن يفهـم الآخـر وأن يعملا معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريـات فـإن العلاقـة بينهمـا تكون على غير ما يرام. والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظـام الاجتمـاعي وفي إطـاره كالمدرسـة مـثلاً هـو محـصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة. (عطوي، **2001**).

نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية إجتماعية:

يعمل القائد التربوي كوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهـة للـسلوك: القوى التنظيمية من جهة والشخصية من جهة أخرى لإحداث سلوك مفيـد مـن الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محقق للرضا النفـسي. ينظـر جوبـا إلى القائـد التربوي على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران:

1- المركز الذي يشغله وارتباطه بالدور الذي يمارسه.

2- المكانة الشخصية التي يتمتع بها.

يحظى رجل الإدارة التربوية بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها لـه القـانون، وهذه السلطة يمكن أن بنظر إليها على أنها رسميـة مفوضـة إليـه مـن الـسلطات العليا. أما المصدر الثاني للقوة المتعلق بالمكانة الشخصية ومـا يـصحبه مـن قـدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها. ويحظـى رجـال الإدارة بلا استثناء بالقوة الرسمية المخولـة لهـم لكـن لـيس جـميعهم يحظـى بقـوة تـأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التـأثير يكـون قـد فقد نصف قوته الإدارية.

ويرى جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية أمـر لا يمكـن تجنبـه وهو يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضـد النظـام وتميـل إلى تفكيكـه، لكـن في نفـس الوقت يوجد قوة أخرى إيجابية تعمل على المحافظـة علـى تكامـل النظـام، هـذه القوى تنبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم التي تسود المؤسسة التربوية.

نظرية المنظمات: Organaiztion Theory

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسميـة نظامـاً اجتماعيـا كليـاً في نظريـة التنظيم، ومن خـلال النظـام تكـون الإدارة أحيانـاً عـاملاً يزيـد أو يـنقص مـن التعارض بـين أعـضاء المجموعـات والمؤسـسات أو المنظمـة- المدرسـة- فنظريـة التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلـل مـشاكل المنظمـة وترشـده في خطتـه وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسميـة وغير الرسمية التي لها علاقة بها. (الخواجا، **2004**).

نظرية تالكوت بارسونز T.Parsons

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعـة أغـراض رئيسية هي:



1- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكييـف النظـام الإجتمـاعي للمطالـب الحقيقـة للبيئة الخارجية.

2- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

3- التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بـين أعـضاء التنظـيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

4- الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على اسـتمرار حـوافزه وإطـاره الثقـافي. (عطوي، 2001).

نظريـة العلاقات الإنسانية Leadership Theory

تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائـد لأتباعـه في المدرسـة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمـؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مـسؤوليات مـدير المدرسـة ليتعـرف ويفهـم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسـين والتلاميذ وحاجات المدرسة.

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخـصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بـين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تتشتت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسـسة ولكـن مـا يتوخـاه أصـحاب النظريـة هـو مراعـاة الأبعـاد النفـسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهـم المـشترك يجعـل الـسلطة



تشعرهم بأن من مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوس الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز العمل، فتقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها.

نظرية اتخاذ القرار Dicesion Making Theory

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم. وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

1- التعرف على المشكلة وتحديدها.
2- تحليل وتقييم المشكلة.
3- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.
4- جمع المادة (البيانات والمعلومات).



5- صياغة واختيـار الحـل أو الحلـول المفـضلة واختيارهـا مقـدما أي البـدائل الممكنة.

6- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيـذه وضـمان مـستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الـذي اتخـذ وهـل هو أنسب القرارات؟. (الخواجا، **2004**).

نظرية جريفت لاتخاذ القرار:

يرى جريفت أن تركيبة التنظيم لإداري في العمل التربوي يتحدد بالطريقـة التي تعمل بها القرارات. ويرى أن خطوات اتخاذ القرار انها تتضمن:

1- وضوح الأهداف وفهمها.

2- تجميع الحقائق والآراء وأفكار الآخرين المتصلة بالمشكلة.

3- تحليل وتفسير المعلومات.

4- التوصل إلى احتمالات ممكنة لصورة القرار.

5- تقييم مدى فعاليته في تحقيق الأهداف.

6- تصل عملية اتخاذ القرار إلى ذروتها بتغليـب أحـد الاحتمـالات واختبـاره على أنه الأنسب.

عنـدما يتخـذ القـرار تبـدأ مرحلـة وضـع برنـامج للتنفيـذ بالإمكانيـات والوسائل الماديـة والبـشرية المتاحـة، مـع وضـع الـضمانات اللازمـة لاسـتمرار التحمس للبرنامج وضمان التنسيق وتكامل الاتـصال. ثـم تـأتي أخـيرا مرحلـة التقويم.

نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

الوظـائف الرئيـسية لـلإداري في ميـادين الإدارات المختلفـة كمـا حـددها



"هنري فايول" وسـيرز هـي: التخطـيط، التنظـيم، التوجيـه، التنـسيق، والرقابـة، وتقابل بالترتيب مصطلحات.

Planning , Organazing, Directoring, Co-ordenating and Controling :

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكـشف عـن طبيعـة العمـل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.

ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى دراسة الظروف اسـتعداداً لاتخـاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقـف العـاملين منهـا، وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمـة والتعليمـات الى صـورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليـات تنفيـذ الأهـداف المتوخـاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات.

وفي عملية التوجيه ينشّط الإداري إجراءات التنفيذ بـالتوفيق بـين الـسلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المـستمدة مـن ذكائـه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهـداف المنظمـة، وطبيعـة العمـل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبـشرية، والقـوى والظـروف الاجتماعيـة المـؤثرة عليها.

وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تنـاقض، بحيـث توجـه الجهـود بـشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانات المتوفرة، وفي حدود مـا تـسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية ولسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.



أما الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها (عريفج، 2001).

نظرية الدور Role Theory

يتم العمل وفق هذه النظرية على تحديد الادوار لكل عامل في المؤسسة التربوية بحيث تتلائم مع قدرات كل شخص ومهاراته، ونظرية الدور تعزز المسؤولية الفردية والجماعية في ان واحد، بحيث يقوم الجميع بادوار تتكامل فيما بينها مع تحمل كل فرد في المجموعة مسؤولية القيام بدوره بدرجة عالية من الكفاءة، وبذلك تعمل الادوار مجتمعة على تحقيق الاهداف وانجازها ضمن ما هو مخطط لها.

يتضح ان هذه النظرية تهتم بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد. ولذلك يجب على القائد في المؤسسات التعليمية أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات، المقدرات والحاجات الشخصية لكل معلم ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم اجتماعياً وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة..

نظرية النظم System Theory

شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات



الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعاته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.

وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، بدأ يظهر الاهتمام به في التعليم بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن "العشرين" وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد بولدنج (Bolding) وبكلي (Buckley) عالم الاجتماع، وكان ذلك نتيجة "لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركيز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى". ويشيرأسلوب النظم في الإدارة إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، كما تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء.

أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة (العمايرة، 2002).



نظرية تصنيف الحاجات لماسلو Maslow

يعتبر ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى:

- حاجات فسيولوجية (جسمية) أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء.. الخ.
- الانتماء الاجتماعي (حب- انتماء- تقبل الآخرين).
- الأمان والضمان الفسيولوجي والمالي.
- الاحترام (احترام الذات وتقدير الزملاء) وينبغي ان ندرك بأن الحاجة المشبعة ليست محفزاً، ولكن تظهر حاجة أخرى محلها كمحفز، وحاجات الفرد متشابكة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

الفصل الخامس

مجالات الإدارة المدرسية

الفصل الخامس

مجالات الإدارة المدرسية

المقدمة:

تعد المدرسة المؤسسة التربوية والمجال المحتضن لمختلف العمليات المرتبطة بالتعليم والتعلم، وبالتفاعلات الإنسانية التي تشكل الحياة المدرسية، وهذا يقتضي تكييف وتنظيم الحياة المدرسية بكافة مكوناتها المادية والبشرية، للعمل على تحقيق الاهداف المنشودة، وذلك ضمانا لجودة التعليم والتعلم، وللاستعمال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المرصودة للتعليم في مختلف أسلاكه ومستوياته. ويتحقق ذلك من خلال المجالات التالية:

النظام المدرسي:

إن من مهام المدرسة الأساسية الملاءمة بين حاجيات الفرد وتطلعاته وبين متطلبات الحياة الجماعية، إذ ينبغي للمدرسة أن تساعد الطالب على تحقيق ذاته جسميا وعقليا ووجدانيا، وتطوير كفاياته لجعله قادرا على امتلاك المهارات التي تمكنه من التواصل مع بيئته ومحيطه الاجتماعي والاقتصادي والفكري وتنمية شعوره بالاحترام لنفسه ولغيره، وانفتاحه على الثقافات الإنسانية.

وإذا كانت المواد الدراسية تخدم هذه الأهداف نظريا فإن الممارسة داخل المدرسة ترسخها وتعززها إن هي قامت على قيم الديمقراطية والتربية على المواطنة، فللطالب حقوق وواجبات يمارسها فعلا من خلال الأنشطة المتنوعة التي يستفيد منها في إطار الحياة المدرسية.

وبناء على ذلك فإن النظام الداخلي للمؤسسة ينبغي أن يستمد مقتضياته وقواعده من القوانين والتشريعات العامة، كالدستور، والمعاهدات، والمواثيق التي تنظم على أساسها الحياة العامة، والتشريعات الخاصة المتعلقة بضوابط تدبير المؤسسات التعليمية. والقانون الداخلي على هذا الأساس ليس جردا للممنوعات والمحظورات بقدر ما هو ميثاق ينظم العمل والحياة الجماعية داخل المدرسة لتفعيل مقاربة "المؤسسة داخل المجتمع والمجتمع في قلب المؤسسة".

تعريف النظام المدرسي:

هو السلوك الواعي للطلبة والمكتسب من البيئة المدرسية من خلال ما يتوفر اليهم من فرص وينبع من الطلبة أنفسهم ولا يفرض عليهم ويتحقق ذلك بوسائل مختلفة (المعايطة، 2007)

اهداف النظام المدرسي:

- تهيئة الجو الصفي والمدرسي الذي يساعد على تحقيق الأهداف.
- تدريب الطلبة على الإنضباط الذاتي الذي يساعد على مواجهة المتطلبات في الحياة.
- تعريف الطلبة بأهمية السلطة للفرد والمجتمع.
- تدريب الطالب على التعاون وبناء علاقات مع الآخرين.
- تعويد الطلبة إحترام القيم وتطبيقها.

العوامل المؤثرة في النظام المدرسي:

إن العوامل التي تؤثر على النظام المدرسي منها ما هو داخل المدرسة ومنها ما هو محيط بها في البيئة الخارجية فهذه العوامل متداخلة ومتشابكة ولا يمكن

الفصل بينها لذا على مدير المدرسة دراستها بصورة جدية وواضحة وتعديلها قدر المستطاع وجعلها عوامل لها تأثير إيجابي على النظام المدرسي والطلبة ومن هذه العوامل:

- نمط الإدارة المدرسية والأنظمة المتبعة فيها.
- المعلمون وعلاقاتهم مع الإدارة المدرسية والطلبة.
- البيئة المحيطة بالمدرسة.
- اتجاهات أولياء الأمور ومجالس الآباء والمعلمين.
- الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية للطلبة.
- طرق وأساليب التدريس المتبعة.
- التنظيم المدرسي.
- الخدمات المتوفرة في المدرسة.
- الإمكانات المادية والبشرية اللازم توفرها في المدرسة.
- الأنشطة المدرسية ونوعيتها ومناسبتها لأعمار الطلبة.

اهم الوسائل والاساليب لتوفير النظام المدرسي:

كيف يتحقق النظام في المدرسة وما هي أهم الوسائل لتوفير النظام في المدرسة:

النظام وسيلة ضرورية لكي تعمل المدرسة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة ويمكن أن يتم ذلك من خلال الطرق التالية:

- العمل كفريق فعال حيث أن النظام مسؤولية مشتركة بين المدير والمعلمين والعاملين والطلبة فكل له دوره في تحقيق ذلك.

- توفير وتنسيق البرامج والأنشطة المناسبة لأعمار الطلبة وقدراتهم ولتفريغ طاقاتهم من خلال ذلك بحيث لا يترك لهم مجال للعبث والفوضى.
- إشراك الطلبة في عملية ضبط النظام المدرسي من خلال اللجان التي يشرف عليها الطلبة أنفسهم للمحافظة على النظام في المدرسة.
- إتباع القوانين والأنظمة عند معالجة المشكلات بحيث تكون الإجراءات بعيدة عن المشاعر والعلاقات الشخصية.

اسباب الخلل في النظام المدرسي:

- التنمر: هي إحدى المشكلات التي تحدث خلل وفوضى كبيرة في المدرسة ويتم ذلك من خلال تصرف عدواني لفرد او جماعة من الطلبة ويكون موجه لأقرانهم من الطلبة أو المعلمين ويعزى ذلك إلى أمور متعددة منها، الظروف الإجتماعية أو الأسرية التي يعيشها الطالب أو المستوى الدراسي للطالب، أو عوامل نفسية ناتجة عن العلاقة بين المعلمين والطلبة ويجب معالجة ذلك من خلال التعاون مع أولياء الأمور والجهات المعنية بالمدرسة.
- السرقة: تعتبر السرقة من الصفات السيئة والأعمال المشينة للإنسان وهي مرفوضة في كل المجتمعات ولايرضى عنها أي كان ويرجع السبب فيها إلى الفقر أحيانا أو إلى حالة نفسية عند الطالب كحب التملك أو إيذاء الآخرين للإنتقام منهم لذا وجب معالجة هذا التصرف والبحث عن أسبابه لمعالجة هذه المشكلة بصورة فاعلة وإيجابية.
- الهروب: ويتم ذلك من خلال ترك المدرسة خلال أوقات الدوام المدرسي ويعزى ذلك لعدة أسباب كوجود ضغط وإرهاب من المعلم والمدرسة على الطالب أو ضعف الرقابة المنزلية والمدرسية، الإنتماء إلى مجموعات خارج

المدرسة من قرناء السؤ، عدم توفر البيئة المدرسية المناسبة لاحتواء مثل هؤلاء الطلبة من خلال توفير الأنشطة والبرامج التربوية المناسبة لهم.

- الفوضى: والفشر أثناء الإمتحانات: وضع الطالب في جو مضطرب أثناء الإمتحانات وإعطاء الإمتحان أهمية كبيرة زجعلة الوسيلة الوحيدة لتقويم الطالب بالإضافة إلى أسباب أخرى إجتماعية ونفسية تنفرد بها كل حالة غش، لذا ينبغي على المدرسة دراسة حالات الغش منفردة للوقوف على اسبابها وتقديم العلاج المناسب لها. مع تخفيف الضغط على الطلبة أثناء الإمتحانات وعقدها في جو عادي ومريح.
- تدمير الأثاث والبناء المدرسي: من خلال تكسير الأثاث والشبابيك والأبواب والكتابة على الجدران وغير ذلك، وهذا يعتبر إنعكاس الحالة النفسية التي يعيشها الطلبة داخل المدرسة ودون الشعور بالإنتماء لهذا الصرح الذي يعيشون فيه نصف نهارهم، من هنا نرى أهمية حل المشكلات بين المعلمين والطلبة والإدارة المدرسية وجعل الرقابة للطلبة أنفسهم للمحافظة على هذا البناء من خلال توزيع المسؤولية عليهم وتدريبهم على الضبط الذاتي وهو الحل الأمثل لمعظم المشكلات من خلال التربية الإجتماعية والدينية.
- ضعف العلاقة بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة مما أوجد هوة كبيرة بين المدرسة والمنزل فأصبح الطالب يعيش في مجتمعين ليس بينهما علاقة ويعود ذلك إلى ضعف مجالس الآباء في المدرسة وإلى عدم إهتمام أولياء الأمور بذلك أو عدم إحكام السيطرة على أبنائهم مما يؤدي الى فقدان التعاون بين الأسرة والمجتمع للأطلاع على مشكلات الطلبة وإيجاد الحلول لها.



- التمرد الجماعي على القوانين والأنظمة داخل وخارج المدرسة وينبع ذلك من وجود عدم الثقة بالمسؤولين أو هضم حق الطلبة والتمييز بينهم، والمستوى الإجتماعي والإقتصادي الذي يعاني منه الطلبة بالإضافة إلى الضغط النفسي من القوانين والأساليب التي تتبع داخل المؤسسات التعليمية دون إعطاء حرية للطلبة للتعبير عن أنفسهم وآرائهم، لذا يجب أن يسود المؤسسات التعليمية جو من الديمقراطية التي تسمح للطلبة بالتعبير عن أفكارهم وإبداء آرائهم بحرية دون عقابهم ومن خلال ذلك يمكن التعرف على الفكر السائد عندهم وتعديله وتوجيههم بالطريقة المناسبة بالإضافة لإلى التعرف على المشكلات التي يعانون منها وايجاد الإصلاحات والحلوا المناسبة لها مما يؤدي إلى الوصول بالطلبة الى القناعات المناسبة لهم وللمجتمع ووقف الفوضى والالتزام بالقوانين والانظمة المتبعة.

دور مدير المدرسة في تحقيق النظام المدرسي:

من أبرز الأدوار التي تحقق النظام في المدرسة والتي يجب على مدير المدرسة والعاملين بها توفيرها هي:

- مشاركة المعلمين حل مشكلات الطلبة دون اللجوء للإدارة إلا في الحالات الشديدة.
- مساندة مدير المدرسة للمعلمين في تنفيذ إجراءآتهم للمحافظة على النظام في المدرسة.
- دعم مدير المدرسة للمعلمين في توفير الوسائل والأجهزة التي تساهم على تنفيذ دروسهم وتوفير التدريب اللازم لهم لاستخدام الطرق والأساليب الحديثة في التعلم.

- الإشراف على عملية النظام في المدرسة بطريقة فاعلة ومستمرة من قبل مدير المدرسة والمعلمين والعاملين.
- التقيد والالتزام بتنفيذ الأعمال في المدرسة من فبل جميع العاملين فيها.
- الاستماع الى الطلبة واتباع سياسة الباب المفتوح أمامهم بصورة منظمة وتعويدهم على ذلك مع التأكيد على متابعة وحل مشاكلهم.
- أن يتم معالجة المشكلات الطلابية بمعزل عن الآخرين بحيث تنحصر المشكلة بذوي العلاقة دون التشهير بأي أحد.
- أن يبتعد مدير المدرسة والمعلمين عن العقاب الجسدي والنفسي للطلبة وأن يكون العقاب ضمن القوانين المتاحة في المؤسسة التعليمية مع المحافظة على اللإيجابيات المرجوة من تطبيق هذا القانون أو النظام. وقد أوضح ابن خلدون الأثر السيىء للعقوبة بالعنف قال " إن من يعامل بالقهر يصبح حملا على غيره، إذ هو يصبح عاجزا عن الذود عن شرفه وأسرته لخلوه من الحماسة والحمية، على حين يقعد عن إكتساب الفضائل والخلق الجميل، وبذلك تنقلب النفس عن غايتها ومدى إنسانيتها " وهذا ما يتفق مع التربية الحديثة ومما أثر في تربية أبنائنا.
- أن يعمل مدير المدرسة أو المعنيين بالمشكلة عن البحث في أسبابها وتحديد الأطراف المشتركين بها خوفا من وقوع الظلم على أحد. أن يهتم مدير المدرسة والمعلمين بخصائص المرحلة العمرية التي يمر بها الطلبة وأن تكون لديهم الثقافة الطرق اللازمة للتعامل معها مما يحد من المشكلات قبل وقوعها.
- الابتعاد عن العقاب بالواجبات المدرسية لئلا ينعكس ذلك سلبا على علاقة الطالب بالدراسة والمدرسة.
- الابتعاد عن القهر والتعسف والتهديد وإشاعة الخوف في نفوس الطلبة.

- تعريف الطلبة بالانظمة والقوانين عن طريق المحاضرات والمنشورات واللوائح وغيرها من الوسائل.

الصحة المدرسية:

إن اهتمام المدرسة بصحة الطلبة وسلامة أبدانهم له أثر كبير على التحصيل عندهم، فالطالب الذي يتمتع بصحة جيدة يكون أقدر على التحصيل ومتابعة الدراسة من الطالب الضعيف (المريض) ومن أجل توفير بيئة صحية للطلبة في مدارسهم لا بد من توفيربرامج مناسبة لذلك لتقدم الرعاية اوالعناية الصحية لهم.

تعريفات مهمة:

- الصحة هي: حالة من التكامل الجسدي والنفسي والعقلي والاجتماعي، وليست مجرد الخلو من المرض.
- الصحة النفسية هي: امتلاك القدرات والمهارات التي تمكن الفرد من مواجهة التحديات اليومية بالشكل المناسب.
- الصحة المدرسية هي: مجموعة المفاهيم والمبادئ والأنظمة والخدمات التي تقدم لتعزيز صحة الطلاب في السن المدرسية، وتعزيز صحة المجتمع من خلال المدارس.

والصحة المدرسية ليست تخصصاً مستقلا وإنما هي بلورة لمجموعة من العلوم والمعارف الصحية العامة كالطب الوقائي وعلم الوبائيات والتوعية الصحية والإحصاء الحيوي وصحة البيئة والتغذية وصحة الفم والأسنان والتمريض.

أهمية الصحة المدرسية:

وقد حرصت التربية والتعليم على توفير الصحة المدرسية لتكون في خدمة المجتمع المدرسي من طلاب ومعلمين وعاملين وتقوم الوحدات الصحية المدرسية بتنفيذ العديد من البرامج الصحية منها الوقائية، ومراقبة البيئة المدرسية.

1- يشكل الطلبة في هذه المرحلة العمرية نسبة هامة من المجتمع تصل إلى ربع عدد السكان، وتوفر المدرسة فرصة كبرى للعناية بالصحة في هذه الفئة.
2- يمر كل أفراد المجتمع بكل فئاته بالمدرسة، حيث تتوفر الفرصة للتأثير فيهم وإكسابهم المعلومات وتويدهم على السلوك الصحي.
3- هذه المرحلة من العمر مرحلة نمو الطالب وتطوره ونضجه وتحدث خلالها الكثير من التغيرات الجسمية والعقلية والاجتماعية والعاطفية ولا بد أن تتوفر للطالب في هذه السن المؤثرات الكافية لحدوث هذه التغيرات في حدودها الطبيعية.
4- في ظروف المدارس وفي السن المدرسية يكون الطلبة أكثر عرضة للإصابة بالأمراض السارية والمعدية كما أنهم أكثر عرضة للإصابات والحوادث.
5- في السن المدرسية يكتسب الأطفال السلوكيات المتعلقة بالحياة عموماً وبالصحة بصفة خاصة ويحتاجون إلى جو تربوي يساعد في اكتساب هذه العادات كما توفر المدرسة جواً مناسباً لتعديل السلوكيات الخاطئة.

أهداف الصحة المدرسية:

تهدف أنشطة وبرامج الصحة المدرسية إلى:

- تقويم صحة الطلاب بالتعرف على المؤشرات الصحية لصحة الطلاب في كافة المجالات.

- حفظ صحة الطلاب والمؤشرات الصحية ضمن المستوى المطلوب، وتعزيز صحة الطلاب.
- تعريف العاملين في المجال التربوي والصحي بأولويات المشكلات الصحية في السن المدرسية.
- إكساب القائمين على الصحة المدرسية مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم لبرامج الصحة المدرسية.
- إكساب العاملين في المجال التربوي الصحي القدرات والمهارات اللازمة للاكتشاف المبكر للمشكلات الصحية.
- تزويد العاملين في المدرسة بمهارات التوعية الصحية بالمدرسة.
- معاونة الطلاب والتربويين والعاملين الصحيين في مراقبة وتحسين البيئة الصحية المدرسية.
- تقديم الخدمات الصحية التي تقوِّم وتحفظ وتعزز صحة الطلاب والمجتمع المدرسي.
- التنسيق مع الجهات الصحية الأخرى في تقديم الخدمات العلاجية المتقدمة.

برامج الصحة المدرسية:

ويقصد بذلك البرامج التي تعدها المدرسة لحماية الطلبة وتحسن صحتهم وكذلك لمساعدة العاملين فيها. وتمتد مسؤولية المدرسة في حالة تقديم الخدمات الصحية للطلبة بتقديم الاسعافات الأولية والعناية العاجلة عند إصابة أحدهم أثناء اللعب في المدرسة أو أثناء قيامه بأي نشاط آخر يرتبط بالمدرسة ومن ثم الإسراع بنقلة إلى المستشفى وإبلاغ ولي أمره. ويتطلب تقديم الخدمات الصحية في المدرسة الى توفر غرفة للعناية الصحية يتوفر فيها كل ما يلزم لتقديم

الإسعافات الأولية بالإضافة الى وجود بعض المتدربين في المدرسة لتقديم هذه الخدمة.

مبررات الاهتمام ببرامج الصحة المدرسية:

1- الصحة المدرسية واسعة الاهتمامات وتتناول موضوعات كبيرة وواسعة مما يدعو إلى برمجة هذه الاهتمامات في برامج محددة الأطر والأهداف.
2- مفهوم برامج الصحة المدرسية مفهوم مرن يمكن من خلاله معالجة شتى المشكلات التي تثبت أولوياتها من بين الاهتمامات الصحية.
3- إن من الضروري برمجة الأفكار وبلورتها والتخطيط جيداً ليسهل تبنيها وتسويقها.
4- يمكن اللجوء إلى برامج الصحة المدرسية كمرحلة انتقالية لتحول الخدمات الصحية المدرسية من نمطها العلاجي السائد إلى نمط وقائي منشود.
5- تدريب ومشاركة أسر الطلبة والأسرة التربوية ببرامج الصحة المدرسية.

مجالات الصحة المدرسية:

أولا: التربية الصحية:

يتضمن ذلك تكوين اتجاهات وعادات صحية لدى الطلبة خلال ممارساتهم لبعض هذه العادات داخل المدرسة، والتعرف على قيمة الغذاء الجيد وأهميته للجسم، وتساعد التربية الصحية على العناية بصحة الطالب الجسمية والعقلية والإجتماعية حيث أن هذه الجوانب متشابكة ويؤثر كل منها بالآخر.

تعنى مجموعة الأنشطة التي تقدم بطريقة مدروسة في إطار واضح بهدف تغيير ثلاث جوانب في الفئة المستهدفة (المعرفة- الاتجاه- السلوك). وتركز التربية الصحية على المواصفات التالية:

- الظروف والسلوكيات التي تعزز الصحة، والتي تعيق الصحة.
- المهارات اللازمة لتطوير السلوك الصحي، وإيجاد مناخ معزز للصحة.
- المعرفة والاستعداد والمعتقدات والقيم المرتبطة بالسلوك الصحي وتدعيمه.
- تقديم القدوة في ممارسة المهارات والسلوكيات الصحية.
- تنظر إلى الصحة من منظور شامل (الصحة كما عرفتها منظمة الصحة العالمية).
- تستغل كل الإمكانات المتاحة للتثقيف الصحي (رسمية وغير رسمية، تقليدية وغير تقليدية).
- تمكن الطلاب من تحسين الظروف بما يدعم الصحة المدرسية.
- تنشط التفاعل بين المدرسة والمجتمع والأسرة والخدمات الصحية المحلية.
- تعمل على تحسين البيئة المدرسية والحفاظ عليها.
- تكون أكثر فاعلية إذا أجريت في بيئة داعمة وكانت متناسقة مع الظروف البيئية والاجتماعية والثقافية للفئة المستهدفة.
- تكون أكثر فاعلية اذا أشركت الطلاب والمعلمين والآباء في تحمل مسؤولياتهم تجاه صحتهم.

ثانياً: البيئة المدرسية:

لا تنفصل البيئة المدرسية عن بيئة المجتمع الموجودة فيه، وللبيئة المدرسية دورها المؤثر سلباً أو إيجاباً في صحة الطلاب، فمن الصعب تربية الطلاب على مبادئ التربية الصحية في المدرسة بصورة فعالة في بيئة مدرسية غير صحية.

* تنقسم البيئة بصفة عامة (وكذلك البيئة المدرسية) إلى بيئة حسية وبيئة معنوية:

- البيئة الحسية: تشمل الموقع والمباني المدرسية بما فيها من مرافق والأثاث والمعدات وغير ذلك.
- البيئة المعنوية: تشمل التكوين الاجتماعي والنفسي للمدرسة كمنظومة تعزز الصحة لدى الطلاب.

ويشمل ذلك التخطيط الجيد لليوم الدراسي والعلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

ثالثا: الخدمات الصحية:

* يقصد بها الخدمات المتعلقة بالصحة والمرض وتنقسم إلى:

- الخدمات الوقائية: وتشمل الوقاية من الأمراض والمشكلات الصحية الشائعة في المجتمع المدرسي.
- (التطعيمات والعزل الصحي)، وخدمات الاكتشاف المبكر للمشكلات الصحية والتدخل المبكر الممكن لعلاجها، وإحالتها إلى الخدمات العلاجية المختصة ومتابعة الحالات والتعامل مع الحالات الصحية المزمنة.

الخدمات العلاجية: وتشمل الكشف الطبي على المصابين بأمراض حادة أو مزمنة وتحويلهم للعلاج

يتم تناول الخدمات الصحية في إطار المفهوم والتعريف الشامل للصحة كما عرفتها منظمة الصحة العالمية على أنها حالة من التكامل الجسدي والنفسي والاجتماعي وليست مجرد غياب المرض أو الاعتلال.

رابعاً: الصحة النفسية والإرشاد:

- ينبغي تناول الخدمات الصحية النفسية والإرشاد النفسي في إطار المفهوم

الشامل للصحة النفسية، على أنها امتلاك القدرات والمهارات التي تمكن الفرد من التعامل مع التحديات اليومية بالشكل المناسب.

- تشمل خدمات الصحة النفسية والإرشاد كل الخدمات والبرامج المنفذة في المدرسية في جانب الوقاية والاكتشاف المبكر للمشكلات النفسية الشائعة في السن المدرسية.
- ينبغي أن لا تقتصر مثل هذه الخدمات على الحالات السلوكية التي تؤثر على تحصيل الطالب أو سير التعليم في الفصل والمدرسة، بل ينبغي أن تشمل جيمع الطلبة، وبفعاليات يشترك فيها أكبر عدد ممكن من المعلمين إن لم يكن كلهم.
- من غير المنطقي الانتظار حتى تظهر المشكلات السلوكية والنفسية في سن المراهقة، بل يجب المبادرة بالوقاية منها مبكراً، ومن خلال آليات تربوية صحية مبتكرة تبدأ في سن مبكرة، بين طلبة المدارس الابتدائية، وذلك إضافة إلى خدمات الدعم والإرشاد والتوجيه النفسي والاجتماعي.

خامساً: الاهتمام بصحة العاملين:

- تكتمل الشمولية المطلوبة في تعزيز الصحة في المدارس عندما تشمل صحة العاملين في المدارس من معلمين ومسؤولين وإداريين.
- للكادر المدرسي خصوصية في نوعية المشكلات الصحية التي ينبغي الاهتمام بها مقارنة بالمشكلات الصحية لدى الطلبة.
- تشمل الخدمات الصحية للعاملين الوقاية من المشكلات الصحية ذات الأولوية لهذه الفئة العمرية، والتدخل المبكر، والإحالة للخدمات العلاجية، ومراعاة الظروف الصحية الخاصة.

سادساً: التغذية وسلامة الغذاء:

يقصد بالتغذية المدرسية وسلامة الغذاء كل الخدمات المتعلقة بالتغذية، وينبغي أن تشمل التدابير الصحية الغذائية بالمدرسة مراقبة المقصف المدرسي من حيث البنية والمحتوى ومراقبة صحة العاملين في تحضير الطعام وتداوله بالاضافة الى مراقبة ما يتاح للطلبة من أطعمة داخل المدرسة أو خارجها، والوقاية من التسمم الغذائي. كما ينبغي أن ينظر إلى المقصف كمكان لتقديم وجبة تكميلية خفيفة، وليس مكاناً لتقديم بديل عن وجبة الإفطار حيث ان مكانها الطبيعي البيت وليس المدرسة.

سابعاً: الاهتمام بصحة المجتمع المجاور:

- لا تنفصل القضايا المتعلقة بالصحة في المدرسة عن المجتمع.
- يجب النظر إلى المدرسة كفرصة لتعميق الانتماء إلى المجتمع لدى الطلبة، وكأداة للتغيير في المجتمع، تنبع أهمية علاقة المدرسة الصحية بالمجتمع من الحقائق التالية:

1- تحوي المدرسة طلاباً هم عينة ممثلة للمجتمع بكل مؤشراته الصحية (يمثلون ربع السكان تقريباً).
2- السن المدرسية فرصة للاكتشاف المبكر للمشكلات الصحية (وغير الصحية) السائدة في المجتمع وعلاجها.
3- المدرسة فرصة كبيرة وغير مستغلة للوقاية من المشكلات الصحية الموجودة في المجتمع.
4- المدرسة فرصة للتأثير في السلوكيات الصحية على مستوى الطلاب، وعلى مستوى المجتمع كله.

لا يتحقق النجاح في الصحة المدرسية بنجاح هذه العناصر بصورة منفردة بل يتحقق من خلال تناول منظم ومتناسق لهذه العناصر الثمانية.

الاستراتيجيات لتقديم الخدمات الصحة المدرسية:

- التركيز على الخدمات الوقائية وعلى رأسها التوعية الصحية.
- توفير فقرات ضمن الإذاعة المدرسية واستغلالها لتوعية الطلبة.
- انطلاق الأنشطة والبرامج من المدرسة وليس من الوحدات الصحية.
- إشراك الأسرة التربوية في صحة الطلاب مع التركيز على دور المعلم.
- إشراك أسرة الطالب في التوعية وتعديل السلوك الصحي.
- الاستفادة من مقدمي الخدمات الصحية الآخرين وإشراكهم في أنشطة الصحة المدرسية.
- إشراك القطاع الخاص في تصميم وتمويل برامج الصحة المدرسية.
- ترشيد الدور العلاجي بالتنسيق مع وزارة الصحة ودعم هذا الدور في الظروف الخاصة.
- الاستفادة من الخبرات والموارد المتاحة داخل وخارج نظام التعليم، ومن المنظمات الدولية في تنفيذ برامج الصحة المدرسية.
- تحديث القوى العاملة وتزويدها بالكوادر والمهارات ذات الطابع الوقائي.

تطور أنظمة الصحية المدرسية:

بدأت الصحة المدرسية بداية علاجية من حيث الهدف والمحتوى، والعمل على توفير الخدمات الوقائية مثل مكافحة العدوى و إعطاء التطعيمات وإجراءات التعامل مع الأمراض المعدية، كما عملت على تاهيل فئات متخصصة للاشراف على الصحة المدرسية مثل المشرف الصحي وممرض الصحة المدرسية وفني صحة الفم والأسنان، وكذلك الاهتمام بتقديم خدمات الصحة

والوقاية الأولية من الأمراض المنتشرة في المجتمع. وتنمية السلوكيات الصحية الايجابية عند الطلبة كالابتعاد عن التدخين وإدمان المخدرات. مما ادى الى الحاجة الى توفير وحدات صحية داخل المؤسسات التعليمية او قريبة منها. ويشترك في مهام الصحة المدرسية أفراد الأسرة التربوية مع التركيز على دور المعلم. حيث اصبحت الصحة المدرسية مسؤولية مؤسسات متعددة وعمل تنسيقي تتضافر فيه الجهود بين كل الجهات المعنية.

مبررات التحول الوقائي للصحة المدرسية:

يرجع السبب وراء التركيز على الدور الوقائي للصحة المدرسية وإشراك الأنظمة التربوية في أنشطة الصحة المدرسية إلى الأسباب الآتية:

- تحسن إمكانات المؤسسات العلاجية وتطورت تقنياتها، بحيث أصبحت تغطي الجانب العلاجي وتترك للأنظمة التعليمية التركيز على الدور الوقائي.
- تزايد إدراك القائمين على الخدمات الصحية لأهمية الوقاية.
- الفئة المستهدفة من الخدمات الصحية المدرسية (طلاب المدارس) هي فئة سليمة جسدياً في الأساس وتندرج مشكلاتها الصحية تحت المشكلات السلوكية.
- تغير الدور التقليدي للمدرسة، فقد تغير دورها كمصدر للمعلومات، وأصبحت تركز على التربية وإكساب السلوكيات والمهارات التي تعد الإنسان للحياة.
- ارتفاع مستوى التوقعات لما يجب أن يقدمه القطاع التعليمي للمجتمع من تربية صحية للطلبة.
- نجاح العديد من نماذج الخدمات الصحية الوقائية المقدمة من خلال المدارس.

- توفر تخصصات الطب الوقائي الفرعية والعلوم المساندة.
- تزايد نسب الإصابة بالأمراض المزمنة.
- ارتفاع الكلفة الاقتصادية للخدمات العلاجية.
- ازدواجية مصادر تقديم الخدمات العلاجية كثيرا ما يؤدي إهدار الإمكانيات العلاجية وبالتالي إهدار ثروات البلاد

التنظيم المدرسي:

تعريف التنظيم:

التنظيم عملية جماعية يتم من خلالها تحديد الهيكل والإطار الذي تشكل فيه الجهود لتحقيق الهدف بحيث تتكامل هذه الجهود وتنسجم مع بعضها البعض ليتم الأداء بكفاية وفاعلية، وذلك من خلال توزيع الأنشطة والمهمات على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأقل جهد ووقت. وهو الوظيفة الثانية للمديرين ضمن منظومة الوظائف الأساسية للإدارة ويعني تحديد أوجه العمل المختلفة في المنظمة، وتوزيع المهام على العناصر الإنسانية مع تحقيق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

يُعدّ التنظيم أداة من أدوات الإدارة التي تُستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف، وهو جزءاً من العملية الإدارية، وقد تعددت التعاريف للتنظيم الإداري، حيث عرّفه بعضهم إنه "توزيع الواجبات أو الوظائف بطريقة منسقة بين الوحدات التي تضمها المنظمة".

وعرّفه آخرون "أنه الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة" .

أهمية التنظيم المدرسي:

إن عدم وجود التنظيم الإداري يؤدي إلى الفوضى وارتباك في العمل، وسوء في توزيع الكوادر، إذ قد توضع بعض الكفاءات في أعمال لا تناسب تخصصهم، ولا شك أن التنظيم الجيد يثري العمل ويضمن التلقائية في العمل والتعاون بين جميع العاملين في المدرسة.

خطوات التنظيم:

1-تحديد وضع الأهداف.
2- تحديد النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
3- تجميع النشاطات على هيئة وحدات. (حتى يتحقق الانسجام في العمل).
4- تحديد علاقة السلطة والمسؤولية بين هذه الأهداف.
5- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية.

أهداف التنظيم المدرسي:

- التوزيع العلمي للأعمال بحيث يتم تفادي إسناد أعمال للأفراد بناء على عوامل شخصية.
- القضاء على الازدواجية في العمل.
- تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المدرسة مما يساعد كل فرد فيها للقيام بالأعمال الموكلة به.
- تحديد السلطة الممنوحة او المفوضة للفرد.
- تفعيل وسائل الاتصالات المدرسية لتعزيز قدرات المدرسة ونشاطاتها.
- تشكيل اللجان والمجالس المختلفة لتسيير العمل في المدرسة.
- توثيق الشؤون المختلفة في السجلات المدرسية وتطويرها.



- عمل الترتيبات التنظيمية التي تقدم التسهيلات المختلفة للخطة التربوية.

أبرز مهام مدير المدرسة تجاه متابعة وتنظيم العمل المدرسي:

الاعمال اليومية:

- الحضور المبكر إلى المدرسة وتفقد وتوثيق جميع حالات تأخر وغياب العاملين في السجلات المدرسية، وتطبيق الإجراءات النظامية اللازمة.
- تفقد نظافة جميع مرافق المدرسة والتاكد من توفر المياه ووصول التيار الكهربائي.
- متابعة فعاليات برنامج طابور الصباح.
- الالتزام بالوقت المحدد لبدء اليوم الدراسي من خلال المرور على القاعات الدراسية وأماكن النشاط الطلابي.
- متابعة تنفيذ جدول الحصص الدراسية والإشراف اليومي و المناوبة اليومية.
- اعداد جدول الاحتياط عند غياب أي معلم ومتابعة تنفيذه لذلك اليوم والاحتفاظ به.
- متابعة تأخر وغياب الطلبة، والتعامل بحكمة مع كثيري الغياب أو التأخر، وتوثيق الإجراءات التربوية.
- متابعة الحالات اليومية الطارئة لدى المرشد الطلابي والتعاون معه في معالجتها.
- متابعة توظيف مركز مصادر التعلم والمكتبة المدرسية والمختبرات التعليمية لخدمة المقررات الدراسية.
- التأكد من سلامة المعامل والمختبرات والاطلاع على التحضيرات الخاصة بها.

- تفقد المقصف المدرسي لمتابعة العاملين فيه وتوفرالشروط النظامية والصحية فيه.
- الاطلاع على البريد الرسمي والإجابة على البريد الواردة.
- المحافظة على أداء الصلاة في وقتها.
- التأكد من انصراف كافة الطلاب من المدرسة بعد نهاية اليوم الدراسي.

الاعمال الاسبوعية:

- الاطلاع الموثق على فاعلية تحضير الوحدات الدراسية في دفاتر المعلمين لإعداد الدروس.
- الاطلاع على دفاتر واجبات الطلاب التحريرية للوقوف على جهد المعلم في تحقيق الأهداف المأمولة.
- الاطلاع على الخطط الزمنية المدرسية لجميع العاملين والتحقق من مدى تنفيذها.
- متابعة التقارير المدرسية لمحضر المختبر المدرسي ولأمين مركز مصادر التعلم وغيرهم.
- متابعة سجلات جماعات النشاط الطلابي.
- الاطلاع الموثق لواقع العمل بالسجلات المدرسية الرسمية والتنظيمية.
- متابعة السجلات المالية.

الاشراف التربوي:

عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة من أجل رفع كفايته التعليمية. وكان يتطلع إليه كعملية

ديمقراطية تعاونية، طرفاها المشرف التربوي والمعلم، تهدف إلى اكتشاف وتفهم أهداف التعليم ومساعدة المعلم ليتقبل هذه الأهداف ويعمل على تحقيقها.

وقد عرفه بعض التربويين بأنه:

عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب، وبيئة ومعلم وتلميذ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه، من أجل تحقيق الأفضل لأهداف التعلم والتعليم.

وهذا تعريف آخر:

"الإشراف التربوي هو جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية- التعلمية".

ويعني ايضا التأثير الفعال على العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومتابعة تنفيذهم للمهام المكلفين بها، مع تطبيق النظم بحقهم.

ويمكن تحديد المفهوم الحديث للإشراف التربوي على أنه: "مجهود منظم، وعمل إيجابي، يهدف إلى تحسين عمليات التعلم والتعليم والتدريب؛ وذلك لتنسيق وتوجيه النمو الذاتي للمعلمين ليزداد فهمهم التربوي وإيمانهم بأهداف التعليم، وبذلك يؤدون دورهم بصورة أكثر فاعلية" (عبد الهادي، 2002).

أبرز مهام مدير المدرسة تجاه الإشراف التربوي على العاملين في المدرسة.

1- العمل على توضيح أهمية مهنة التعليم للعاملين في المدرسة وعظم المسئوليه.

2- حث العاملين في المدرسة ليكونوا قدوة إيجابية للطلاب وأولياء أمورهم وكافة أفراد المجتمع المدرسي.

3- العمل على مساعدة العاملين في المدرسة في وضع الحلول للمشكلات باسخدام الأسلوب علمي.

4- إشاعة روح المنافسة الشريفة بين العاملين في المدرسة تجاه الابتكار والتجديد.

5- العمل على ترسيخ مبدأ الشورى في النظام المدرسي.

6- فتح باب الحوار الإيجابي مع العاملين في المدرسة وطلابها وأولياء أمورهم.

7- العمل على تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي.

8- تشجيع المعلمين على التعاون مع إدارة المدرسة لتحقيق أهدافها.

9- تبني فلسفة التعامل الراقي مع الآخرين لتنمية الانتماء للنظام المدرسي.

10- إطلاع المعلمين على ما يخصهم من المكاتبات، ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها، والعمل بموجبها.

11- العمل على استشارة الهيئة التدريسية في المهام التي سيكلفون بها.

12- العمل على شرح مهام المعلم- إثر تبليغه بها-، لتمكينه من القيام بها على أكمل وجه.

13- توضيح معايير تقويم الأداء الوظيفي لجميع العاملين في المدرسة، وذلك منذ بداية العام الدراسي.

14- حث المعلمين على استخدام الطرق التربوية المناسبة للمواقف التعليمية.

15- توضيح معالم طريقة التحضير الفعال للوحدات الدراسية للمعلمين في المدرسة.

16- اقتراح أساليب تربوية فاعلة لتقويم الطلاب خلال العام الدراسي وفق لائحة تقويم الطالب.

17- الاهتمام المتواصل بالمعلم الجديد على مهنة التربية والتعليم.

18- تفعيل اختصاصات المجالس واللجان المدرسية، مع متابعة تنفيذ توصيات اجتماعاتها الرسمية.

19- دراسة التقارير الفصلية من العاملين في المدرسة ذات العلاقة بأدائهم مهامهم الرسمية.

20- حضور اجتماعات المشرفين التربويين الزائرين مع معلمي المدرسة.

21- إطلاع المعلمين على توصيات وتوجيهات المشرفين التربويين إثر زياراتهم.

22- تنظيم سجل لمتابعة تنفيذ توصيات وتوجيهات المشرفين التربويين.

23- اتخاذ القرارات الإدارية وفق الأسلوب العلمي النظامي الرشيد.

دور الإشراف المدرسي في تفعيل دور المدرسة:

يرى بعض الباحثين أمثال جودلاد وادموند Goodlad and Edmond أن هنالك مدارس وأنظمة فعالة اكثر من غيرها، والمدرسة الفعالة تتوفر فيها هيئة تدريسية تمتلك مجموعة من الأهداف الواضحة، وقد أوضح ادموند من خلال عدة دراسات قام بها أن المدرسة الفعالة تمتاز بالقيادة القوية، وجو منظم غير صارم، وأولوية تعليم الأساسيات، تحويل طاقات المدرسة ومصادرها عن الامور المألوفة وطرق رعاية للطلبة وزيادة تحصيلهم.

في حين أشار جودلاد أن أقوى المؤشرات على فعالية المدرسة هي عنصر الانسجام بين المعلمين والإداريين والطلبة وأولياء الامور، والتركيز في الدرجة

الأولى على الاهتمام بالقضايا التعليمية على حساب الاهتمام بالقضايا السلوكية، كما ينظر إلى المدرسة الفعالة على أنها مكان للعمل يعطي نوعا من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

والمدارس الفعالة لا تكون بمحض الصدفة، فعملية الإشراف فيها تمثل القوة التي تشكل التنظيم ضمن وحدة منتجة بحيث يتولد لدى كل معلم انطباع بأنه ليس الوحيد في نجاح العملية التعليمية، ففي المدرسة الفعالة يرى المعلمون أنفسهم جزءا من مؤسسة كبرى فيها كثير من العمل والتكامل الذي يهدف إلى تعليم الطلبة وبالتالي فان عملية التعليم عملية جماعية وليست فردية.

واعتمادا على الدراسات فان للإشراف المدرسي دورا مهما في بعض القضايا التي تتعلق بالاتجاهات، والثقة، والإدراك، والتعزيز والتفكير لدى المعلمين، ومن هذه القضايا:

- تعزيز الاعتقاد بأهمية شخصية المعلم، واهمية دوره في العملية التعليمية.
- تعزز حس الفاعلية لدى المعلمين، مما يساعد المعلم على تعليم الطلبة بنجاح بغض النظرعن أي تأثيرات.
- تدريب المعلمين على الإدارة والتدريس من خلال مشاركتهم وإبراز طاقاتهم المختلفة.
- التواصل بين المعلمين والادارة المدرسية لتكثيف الجهود للوصول إلى الأهداف من خلال المشاركة بفعالية.
- دعم المعلم ليفكر بطريقة مبتكرة في اختيارانشطته، ويقدم له تغذية راجعة تساعده في تطوير عمله.

لذا ينظر إلى الإشراف المدرسي على انه عملية تطورية لتصبح المدرسة أكثر نجاحا وفاعلية، فالإشراف المدرسي لا يستجيب فقط لأداء المعلم وإنما

يشجعه على مزيد من المشاركة والاستقلالية في التفكير والعمل الجماعي، وعمل المشرف المدرسي الأول هو بناء الهيئة التدريسية على شكل فريق، ويعمل على التكامل المهني بين المعلمين وبث روح الاعتقاد بان العمل الجماعي سيحدث تغيرا ملموسا في حياة الطلبة وهذا يتطلب اختيارالمشرف المدرسي اختيارا دقيقا وتدريبه تدريبا علميا وتربويا مناسبا.

أنماط الإشراف التربوي:

من أهم أنماط الإشراف التربوي:

- الإشراف يهدف التصحيح ويهدف إلى تعديل خطأ ما في العملية التدريسية.
- الإشراف يهدف الوقاية: ويتم ذلك من خلال تنبيه المعلم لمنع وقوعه في خطأ ما ويعتمد في ذلك على خبرة المشرف التربوي في هذا المجال.
- الإشراف بهدف التدريب ويكون من خلال تقديم حلقات وورش عمل تدريبية لتطوير أداء المعلمين والتجديد والإبتكار في العملية التعليمية.

وظائف الإشراف التربوي:

- للاشراف التربوي وظائف ومهام من خلالها يمكن ان تتحقق اهدافه وهي:
- تحمل مسئولية القيادة في العمل التربوي.
- الانتقال بالعملية التربوية من التعليم إلى التعلم ويحتاج ذلك الى اتصال أوسع بالطلبة، وتفاعل مع المعلم أوثق.
- الانتقال من المعرفة إلى تنمية أنشطة التفكير.
- الانتقال من تقييم معلومات المدرس إلى بناء نظام قيمي لديه.
- الانتقال من تقييم المدرس إلى تقييم المدرسة وتفاعلها مع البيئة.
- الانتقال من دراسة المدرسة إلى النظام التعليمي وعلاقاته بغيره.

- التعاون مع إدارة المدرسة.
- حماية مصالح الطلبة.
- إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي.
- حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي.
- المشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم.
- مساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم.
- متابعة كل ما يستجد من أمور تربوية وتعليمية.
- تدريب المعلمين من خلال الورش الدراسية وحلقات البحث والنشرات.
- السعي إلى تحديد المشكلات والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض.
- قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها.
- التعرف على مراكز القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيزها.
- اكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها.
- تحليل أسئلة الاختبارات من خلال جدول المواصفات الفنية المحددة لها.
- ابتكار أفكار جديدة وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية.
- وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب.
- تعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجريبها وثبوت صلاحيتها.

وسائل وأساليب الإشراف والتوجيه

أولاً: الزيارة الصفية:

تعتبر زيارة المشرف التربوي للمعلم في صفه من الأساليب الفردية المباشرة في الإشراف والتوجيه

ولعل هذه الوسيلة من أقدم أساليب المتابعة والتقييم التي لجأت إليها إدارات التعليم.

ثانياً: النشرات والمشاغل:

تساعد على تجديد المعرفة عند المعلمين بتزويدهم بالنشرات والكتب الجديدة التي تتصل بموضوع عمل المعلم، وكذلك تنفيذ ورش العمل لتصلهم بالخبرات والاساليب الحديثة.

ثالثاً: المداولات التوجيهية والاجتماعات الفردية:

من ناحية سيكولوجية قد تترك أثراً فعالاً في تعديل مواقف المعلم تجاه مهنته على المدى الطويل، وهذا الأثر له انعكاسات واسعة على المجموعات الكبيرة من الطلبة الذين يتأثرون بسلوك المعلم.

رابعاً: الدروس التطبيقية النموذجية:

الدروس التطبيقية النموذجية دليلاً عملياً على إمكانية ترجمة الفكر إلى واقع ملموس. ويتبع الدرس التطبيقي مناقشات تعزز القناعة في استخدام الأسلوب المتبع فيه والاستراتيجيات التي اعتمد عليها.

خامساً: تبادل الزيارات بين المعلمين:

يكون الهدف منها تبادل الخبرات ومناقشة بعض اساليب التدريس والاستراتيجيات المستخدمة في الدرس.

سادساً: الدورات التجديدية أثناء الخدمة:

تتم بنا على تحديد حاجات المعلمين لإعادة التأهيل على ضوء الزيارات الميدانية أو الاجتماعات بالمعلمين

سابعاً: المؤتمرات التربوية والمعارض التعليمية:

يلتقي في المؤتمرات التربوية نخبة من ذوي الخبرة والمعرفة، فيتم تقديم أوراق عمل تتناول موضوعات حديثة في ميدان التربية، ويشترك الآخرون في مناقشة أوراق العمل.

التقويم المدرسي:

تعريف عملية التقويم:

آلية منهجية علمية، تحقق أهدافا محددة, وتعتمد على أدوات مقننة، وفق إجراءات ومعاييروضوابط تستهدف تقويم جميع عناصر المدرسة (الإدارة، المعلمة، الطالبة، البيئة المدرسية..) على فترات متعاقبة ومستمرة، ومن ثم رصد و تعزيز مواطن القوه و فرص التحسين.

وقد بنيت أدوات قياس تقويم المدرسة على أسس علمية، من أجل الوصول إلى نتائج صحيحة، تكشف المستوى الحقيقي و تتكون هذه الأدوات من استبانات، وبطاقات ملاحظة متعددة الأغراض، تستخدم لجمع البيانات والمعلومات عن كل محور من محاور المدرسة.

أهمية التقويم:

تقوم المدرسة بمهام ومسؤوليات من أجل إعداد الطالبة الإعداد السليم، وهذا يتطلب التقويم بين الحين والآخر، للتحقق من مدى قيام المدرسة بتلك المهام والمسؤوليات، في كل عنصر من عناصر المدرسة ابتداءً من الإدارة، فالمعلمة، فالطالبة إلى آخر عناصر العملية التربوية والتعليمية.

ومن هنا فإن أهمية التقويم الشامل للمدرسة تأتي من كونه:



1- يقدم صورة حقيقية لواقع العمل التربوي والتعليمي في المدارس بأسلوب علمي ومنهجي دقيق، يعتمد على أدوات وإجراءات مقننة.

2- يمكّن القائمين على العمل التربوي والتعليمي- ابتداءً من المدرسة وانتهاءً بوزارة التربية والتعليم- من الوقوف على مسيرة ذلك العمل واتجاهاته.

3- يستفاد من نتائجه حين ترسم الخطط العلاجية، والتطويرية، والبنائية، سواء على مستوى المدرسة، أو إدارة التربية والتعليم، أو على مستوى النظام التعليمي بصفة عامة.

محاور التقويم

يتناول التقويم الشامل للمدرسة أحد عشر محوراً وهي:

- التدريس
- سلوك الطلبة وتفاعلهم
- التقويم والتحصيل الدراسي
- إدارة تدريس المادة
- النمو الخلقي والاجتماعي والثقافي
- التوجيه والإرشاد وخدمات الطالبات
- الأنشطة والبرامج الإضافية في المدرسة
- الإدارة المدرسية
- علاقة المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي
- المعلمين والعاملون في المدرسة
- المنشآت والمرافق المدرسية ومصادر التعلم
- البيئة المدرسية

وسائل التقويم:

تختلف وسائل التقويم باختلاف المجال الذي سيتم تقويمه. ومن أبرز هذه الوسائل:

- الختبارات التحصيلية والنفسية.
- الملاحظة.
- الوثائق والسجلات: سواءً كانت هذه السجلات والوثائق ورقية، أو الكترونية.
- المقابلة.
- دراسة الحالة.
- مشروعات الطلبة

المجالس واللجان المدرسية:

السجلات المدرسية:

السجلات المدرسية الرسمية

وهي السجلات التي صدر بها تعميم أو خطاب أو قواعد ولوائح من قبل الجهات المختصة أو التي توزع عن طريق إدارة التعليم ويلزم مدير المدرسة بتوفيرها في المدرسة.

السجلات المدرسية التنظيمية:

هي السجلات غير الرسمية التي يرى مدير المدرسة أو مساعديه أو المشرف التربوي أنها ضرورية لتنظيم العمل التربوي والتعليمي في المدرسة وتسهيله.



أهمية السجلات المدرسية:

المساهمة في تحسين خدمات المدرسة التعليمية والتربوية، وحفظ المعلومات والبيانات وتيسير الحصول عليها.

وتتضمن مهام مدير المدرسة تجاه كلا النوعين من السجلات المدرسية التالي:

1- اختيار الورق الأبيض والمقاوم لعوامل التلف عند إعداد السجل المدرسي.

2- تجليد السجل المدرسي تجليداً فاخراً لحفظه فترة زمنية أطول.

3- ترقيم كل صفحة من صفحات السجل المدرسي.

4- تدوين المعلومات اللازمة للتعريف بالسجل على غلاف السجل الخارجي.

5- الحرص على أن يكون السجل المدرسي صغير الحجم... بحيث يُمكن حمله ونقله وحفظه واستخدامه بسهولة.

6- بالنسبة للسجلات المدرسية ذات العلاقة بالطلاب يُفترض توحيد رقم الطالب في الحاسب الآلي والسجلات.

7- التدوين في السجل المدرسي بخط واضح ومقروء.

8- استخدام القلم السائل الأزرق عند التدوين في السجلات المدرسية.

9- الاحتفاظ بالسجلات المدرسية في مكان آمن.

10- التعديل الفوري في السجلات الرسمية لتطابق وثائق الطلاب المعدلة أو التي صدرت تعليمات رسمية بتعديلها.

11- استلام وتسليم السجلات المدرسية بموجب كشوف جرد واستلام العهد الرسمية مثلها مثل بقية عهدة المدرسة.

12- الالتزام بنماذج السجلات المدرسية، وعدم التعديل فيها إلا وفق ما يرد من الجهات المختصة.

أبرز مهام مدير المدرسة تجاه الملفات المدرسية:

1- تخصيص ملفات كبيرة لحفظ الأوراق الخاصة بالمدرسة.
2- تخصيص ملفات ملائمة لحفظ الأوراق الخاصة بالطلاب أو العاملين في المدرسة.
3- وضع على غلاف الملف الأول الداخلي فهرساً بمحتويات الملف بعد ترقيم المحتويات.
4- تخصيص ملف للأوراق والخطابات والتعاميم ذات الفترة الزمنية المحددة.
5- الاحتفاظ بالملفات المدرسية في مكان آمن.
6- استلام وتسليم الملفات المدرسية بموجب كشوف جرد واستلام العهد الرسمية مثلها مثل بقية عهدة المدرسة.

لذا فإن من أبرز مهام مدير المدرسة تجاه السجلات والملفات المدرسية يتمثل في تعيين أسماء المسؤولين في المدرسة عن التعامل معها خلال العام الدراسي، وتوثيق ذلك في أنموذج مدرسي يسهل الرجوع إليه عند الحاجة.

أنواع السجلات المدرسية:

أولا: السجلات الرسمية:

1- السجلات المنظمة لأعمال الطلاب.
2- سجل قيد الطلاب.
3- سجل حضور وغياب وتأخر الطلاب.
4- سجل تسليم الشهادات.
5- سجل نتائج الاختبارات سجل أعمال السنة.



السجلات المنظمة لأعمال المعلمين والموظفين:

1- سجل حضور وانصراف الموظفين.

2- سجل أحوال الموظفين.

3- سجل زيارات المشرفين التربويين.

4- سجل الاجتماعات المدرسية.

5- سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وتقويمه.

6- سجل متابعة مدير المدرسة للأعمال التحريرية والواجبات المنزلية.

7- سجل ملحوظات مدير المدرسة لدفاتر التحضير.

السجلات المنظمة للأعمال الإدارية:

1- سجل الوارد.

2- سجل الصادر.

3- سجل توزيع المعاملات.

4- سجل زيارة الطبيب.

5- بطاقة عهد المدرسة.

السجلات المنظمة لأعمال المكتبة:

1- بطاقة عهدة المكتب.

2- السجل المصنف للمكتبة.

3- سجل الدوريات.

4- إحصاء النشاط المكتبي.

5- الاستعارة.

6- المترددين.

السجلات المنظمة لأعمال المرشد الطلابي:

1- سجل المرشد الطلابي

2- استمارة بحث حالة.

3- سجل المعلومات الشامل للطالب.

السجلات المنظمة لأعمال المختبر المدرسي:

1- بطاقة العهدة.

2- كراس التحضير اليومي.

3- سجل الاستهلاك اليومي.

السجلات المنظمة للأنشطة المدرسية:

1- سجل رائد النشاط.

2- سجل جماعة الفصل.

3- سجل جماعة أسرة النشاط.

ثانيا: السجلات التنظيمية:

1- السجلات لأعمال الطلاب.

2- سجل تسليم ملفات الطلاب.

3- سجل تلخيص التعاميم الهامة.

4- سجل مخالفات الطلاب.

5- سجل زيارات أولياء الأمور أو استدعائهم.

6- سجل التعاميم الداخلية.

7- سجل خروج الطالب من المدرسة للحالات الطارئة.

8- سجل ملحوظات مدير المدرسة على دفاتر إعداد الدروس.



9- سجل متابعة مدير المدرسة للأعمال التحريرية والواجبات.

10- سجل متابعة مدير المدرسة لتنفيذ توصيات المشرفين.

11- سجل ملحوظات مدير المدرسة العامة على العاملين.

السجلات المنظمة للأعمال الخاصة بالشئون الإدارية:

1- سجل تلخيص التعاميم العامة.

2- سجل التعاميم الداخلية.

ملفات الطلاب:

- ملف أعذار غياب الطلاب.
- ملف أداء المعلم التراكمي.
- ملف التنمية المهنية للعاملين في المدرسة.
- ملفات حفظ الأوراق الواردة [وفق الإدارات].
- ملفات حفظ الأوراق الصادرة [صور الأوراق].
- ملف التعاميم الداخلية.

المجالس واللجان:

تمثل المجالس واللجان المدرسية دوراً حيوياً في سبيل تحقيق أهـداف الإدارة المدرسية وسهولة سير العمل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات. ان وجـود هـذه المجالس يساعد مدير المدرسة على ادارة شؤون المدرسة بطريقة ديمقراطية سـليمة من ناحية كما يساعد على استقرارشؤون المدرسة وانتظامها من ناحية اخرى.

وتعرف بأنها مجموعة من الأعـضاء ذوي الـصلة بالعمـل التربـوي تـسعى لتحقيق أهداف محددة في ظل إدارة رشيدة.

مجلس المدرسة:

أهداف المجلس

1- توثيق العلاقة بين البيت والمجتمع وإيجاد فرص التكامل والتعاون المشترك لتحقيق مهام المدرسة بمختلف جوانبها.

2- تنمية دور المدرسة في المجتمع وتقوية مكانتها التربوية والثقافية والاجتماعية.

3- الإسهام في الوفاء باحتياجات المدرسة من المستلزمات التعليمية والمرافق المدرسية وبرامج النشاط والبرامج التدريبية.

4-تعزيز التعاون والتكامل بين المدرسة والمصالح الحكومية والأهلية والمحلية ذات الصلة بما يعود على الطلاب بالخير في حاضرهم ومستقبلهم التعليمي والمهني.

5- بحث كل ما يتصل بشؤون المدرسة من معوقات وتقديم الحلول المناسبة لها ومناقشتها مع إدارة التعليم.

مجلس المعلمين:

ويقوم المجلس بالمهام التالية:

1- مناقشة الوضع العام التربوي والتحصيلي في المدرسة مع التركيز على أداء المعلمين وتحصيل الطلاب وسلوكهم واتخاذ الإجراءات التربوية المناسبة حيالها.

2- الإطلاع على الأنظمة والتعليمات والتعاميم الواردة من جهات الاختصاص ومناقشتها وتفهم مضامينها ووضع آلية لتطبيقها.

3- تدارس ما يرد للمدرسة من ملاحظات وتوجيهات واقتراحات من



المشرفين الزائرين وأولياء أمور الطلاب وغيرهم واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها.

4- دراسة وتحليل نتائج اختبارات الطلاب والإفادة منها في تطوير طرائق التدريس وأساليب التقويم وتعزيز الإيجابيات وعلاج السلبيات.

5- دراسة ما يقدمه المعلمون من ملاحظات واقتراحات تتعلق بالمناهج والخطط الدراسية، والكتب المقررة، وتوحيد رؤية المدرسة بشأنها ورفعها إلى إدارة التعليم.

6- تبادل الخبرات والتجارب بين أعضاء المجلس واستعراض الجهود الذاتية لكل عضو.

7- اختيار أعضاء مجلس المدرسة من غير أولياء أمور الطلاب.

8- تنفيذ توصيات المجلس فيما يقع ضمن اختصاصات المدرسة.

9- أي أعمال أخرى يتطلبها الموقف التربوي التعليمي.

أهداف مجلس الآباء والأمهات:

1- توثيق الصلات بين أولياء الأمور وهيئة التدريس.

2- دراسة حاجات الطلاب ومشكلاتهم.

3- رعاية الطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة.

4- دراسة متطلبات المجتمع المدرسي.

5- تأكيد دور المدرسة كمركز إشعاع في المجتمع المحلي.

6- مشاركة المدرسة في التصدي للظواهر الاجتماعية والاقتصادية والسلوكية التي تضر بالمجتمع واتخاذ التدابير اللازمة للقضاء عليها أو الحد من آثارها.

7- توعية الطلاب نحو العناية بالمبنى المدرسي، والمحافظة على محتوياته.

8- توعية الطلاب نحو العناية بالمرافق العامة، في البيئة المحيطة بالمدرسة والمحافظة عليها.

اختصاصات مجلس الآباء:

1- تنفيذ توصيات الجمعية العمومية بالمدرسة وقرارات مجالس الآباء والأمهات والمديرية العامة للمدارس الخاصة.

2- تشكيل أربع لجان رئيسة للمجلس لجنة التعليم وشئون الطلاب- اللجنة الاجتماعية- لجنة التثقيف الصحي والمحافظة على البيئة- لجنة الأنشطة والبرامج) من أعضائه ومن يرى المجلس الاستعانة بهم من أعضاء الجمعية العمومية.

3- وضع خطة شاملة لعمله بناء على ما تقدم به أعضاؤه ولجانه من مقترحات ومشروعات تحقق أهدافه.

4- السعي المستمر لتأكيد العلاقة الطيبة بين المجلس وأولياء الأمور.

5- التنسيق بين المجلس والمجالس الأخرى ذات المستويات الأعلى "المديرية العامة للمدارس الخاصة" للاسترشاد بالرأي والمشورة.

6- تقديم تقرير مفصل عن أنشطة ومنجزات المجلس إلى مدير عام ولمديرية العامة للمدارس الخاصة.

7- إتاحة الفرصة للآباء والأمهات لحضور الأنشطة المدرسية وكذلك الاحتفالات بالمناسبات الدينية والوطنية والثقافية.

8- تنظيم مشاركة الآباء والأمهات في اللقاءات التربوية التي تعقب ظهور نتائج الاختبارات الفترية القصيرة.



اللجان:

لجنة التوجية والإرشاد

مهام اللجنة:

- القيام بالمهام المسندة إليها في (لائحة تقويم الطلاب).
- مناقشة وتنفيذ وتقويم خطة التوجية والإرشاد على مستوى المدرسة.
- دراسة قضايا الطلاب العادية واتخاذ الإجراءات العلاجية التربوية المناسبة لها.
- ما يسند إلى اللجنة من مهام أخرى مما تقتضيه طبيعة العمل التربوي.
- تتابع اللجنة القضايا والمخالفات السلوكية التي تحدث في المدرسة وتدرسها دراسة وافية وتعالج ما يمكن علاجه من القضايا غير الأخلاقية واقتراح الخدمات الإرشادية اللازمة.
- ترفع اللجنة توصياتها واقتراحاتها بشأن ما تم حسم الأمر فيه إلى المسؤولين بعد استكمال دراسته.
- تلتزم اللجنة بالسرية في مناقشتها وتوثيق أعمالها بمحاضر يوقع عليها الأعضاء وتحفظها في مكان آمن.

لجنة التوعية الإسلامية

مهام اللجنة:

1- متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المبلغة من إدارة التعليم.

2- إعداد التقارير اللازمة عن هذا النشاط وإرسالها إلى إدارة التعليم.

3- التعاون مع لجنة التوجيه والإرشاد لرعاية سلوك الطلاب.

4- ما يسند إليها من مهام أخرى في نطاق العمل المدرسي.

* تجتمع هذه اللجنة مرتين كل فصل دراسي وتسجل اجتماعاتها في محاضر يوقعها الأعضاء وتزود إدارة التعليم بصورة منها.

لجنة النشاط المدرسي

مهام اللجنة:

1- إعداد خطة النشاط والتنسيق بين برامج النشاط المختلفة داخل المدرسة.
2- متابعة النشاطات المختلفة في المدرسة وتقويم إنجازاتها والعمل على تفعيلها.
3- إعداد التقرير الشامل عن نشاط المدرسة وفق التعليمات المنظمة لذلك.
4- ما يسند إلى اللجنة من مهام أخرى في نطاق العمل المدرسي.

لجنة التعليم وشؤون الطلاب:

مهام اللجنة:

1- متابعة مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.
2- العمل على الاتصال بأسر الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وحث أولياء الأمور على المشاركة في متابعة الأبناء.
3- توعية أولياء الأمور باللوائح والنظم المدرسية، وخاصة فيما يتعلق بغياب الطالب وضوابط النجاح والرسوب في الامتحانات.
4- حث الطلاب على الجدية في الدراسة واحترام النظام المدرسي.
5- المعاونة في التوصل إلى وسائل فعالة للحد من ظاهرة غياب الطلبة.
6- القيام بما يسند إليها من أعمال ذات صلة بشؤون الطلبة والتعليم.
7- تقديم تقرير مفصل لرئيس المجلس عن أنشطة اللجنة والصعوبات التي واجهتها ومقترحات للتغلب عليها.



لجنة الحالات السلوكية الطارئة

مهام اللجنة:

- تتابع اللجنة القضايا والمخالفات السلوكية التي تحدث في المدرسة وتدرسها دراسة وافية وتعالج ما يمكن علاجه من القضايا غير أخلاقية.
- ترفع اللجنة توصياتها واقتراحاتها بشأن ما تم حسم الأمر فيه إلى المسؤولين بعد استكمال دراسته.
- تلتزم اللجنة بالسرية في مناقشتها وتوثيق أعمالها بمحاضر يوقع عليها الأعضاء وتحفظها في مكان آمن.

اللجنة الاجتماعية:

مهام اللجنة:

- العمل على إيجاد علاقات وطيدة ومتبادلة بين المدرسة والجهات الرسمية والأهلية في المجتمع المحلى المحيط بالمدرسة من خلال تنظيم أنشطة وبرامج فعالة تؤكد دور المدرسة في البيئة المحلية.
- رعاية الطلاب ذوى الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تستحق المساعدة.
- اقتراح المشروعات التي تحتاج إليها المدرسة والعمل على توفير متطلباتها والإشراف عليها ومتابعتها.
- تنظيم برامج توعية للطلاب والمجتمع المحلي تتعلق بالظواهر الاجتماعية التي تهم الفرد والمجتمع.
- توعية المجتمع المحلي بالإقلاع عن العادات والتقاليد الاجتماعية الضارة.



- بث روح التعاون بين المجلس وأولياء الأمور.
- المشاركة في مساعدة الطلاب والمجتمع المحلي للحد من المشكلات الاجتماعية والنفسية، والسلوكية وذلك من خلال تنظيم برامج واقعية وفعالة.
- اعداد تقارير مفصلة عن أنشطة اللجنة والصعوبات التي واجهتها ومقترحات للتغلب عليها.

اللجنة الصحية والمحافظة على البيئة:

مهام اللجنة:

1- توعية الطلاب على إتباع السلوك الصحي المناسب للوقاية من الأخطار والأمراض المعدية.
2- توعية الطلاب والمجتمع المحلى بأهمية التبرع بالدم.
3- حث الطلاب والمجتمع المحلي على حماية البيئة من التلوث واكتساب العادات الصحية السليمة.
4- اقتراح الانشطة والبرامج اللازمة لمشاركة المدرسة في مسابقة المحافظة على النظافة والصحة.
5- دعوة بعض المسؤولين والمختصين بوزارة الصحة والبلدية لتثقيف الطلاب صحياً.
6- القيام بتنفيذ برامج مشتركة بين طلاب المدرسة والمجتمع المحلى بمشاركة أولياء الأمور لتدعيم السلوك السليم والقضاء على العادات غير المرغوب فيها في البيئة المحلية.
7- توعية الطلاب بالمحافظة على النباتات، والأشجار والحدائق العامة.



8- تقديم تقارير مفصلة للمسؤولين عن أنشطة اللجنة والصعوبات التي واجهتها ومقترحات للتغلب عليها.

لجنة البرامج والأنشطة:

مهام اللجنة:

1- اقتراح الخطط التنفيذية للبرامج بما يحقق أهداف المدرسة.

2- وضع خطة سنوية بمشاركة أولياء الأمور، لاحتفالات المدرسة بالمناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية وتنفيذها.

3- إعداد برنامج لتكريم الطلاب المتفوقين علمياً والمتميزين في الأنشطة المدرسية المختلفة.

4- التعاون مع اللجان الاخرى للتنظيم لتنفيذ الانشطة الخاصة بكل لجنة.

5- العمل على تكريم أولياء الأمور الذين شاركوا بجهود مميزة في فعاليات المجالس وأنشطتها.

6- تقديم تقرير مفصل لرئيس المجلس عن أنشطة اللجنة والصعوبات التي واجهتها ومقترحات للتغلب عليها.

الفصل السادس

مهارات الإدارة المدرسية

الفصل السادس
مهارات الإدارة المدرسية

إدارة الوقت:

تتفاوت المجتمعات والافراد فيما بينهم في تقدير قيمة الوقت، ويرجع ذلك الى المستوى الحضاري للمجتمعات والافراد والى النمط الاداري والفكري الذي يسود المجتمع، فالمجتمعات التقليدية لا تنظر الى عامل الزمن بجدية، ومثل هذه المجتمعات لا تؤمن بالتخطيط، او ادارة الوقت ومواعيد العمل. (العمايرة، **1999**)

يتسم العصر الذي نعيشه اليوم بالعديد من المتغيرات الطارئة والمستجدة الّتي لم تكن موجودة في العصور السابقة. يتميز عصر اليوم بالعديد من السمات منها التقدم التقني و النمو الهائل في جميع المجالات، من ذلك ظهور علوم جديدة لم تكن موجودة من قبل مثل علوم التكنولوجيا والحاسوب والوراثة وعلوم الفضاء والبرمجة والإدارة وأنواعها ونظمها وجميع ما يتعلق بعلم الإدارة. فالادارة هي الشيءالمميز والريادي في المجتمع.ويمثل الوقت بعدا هاما في الادارة.حيث ان الوقت المحدد لتحقيق الأهداف لا يقل أهمية عن الأهداف، فالنجاح والإبداع في تحقيق الاهداف لا يُعتد به إلا إذا تم في حدود الوقت المحدد لتحقيق تلك الأهداف، ويتم ذلك ضمن إدارة فعّاله للوقت.ومن جهة اخرى يقاس التقدم والتطور في العصر الحاضر بالوقت والجهد الذي يبذل في انجاز المهمة وتحقيق الاهداف. ويميز التعليم الفعال والجيد اذا ما تم في اقصر وقت واقل جهد وتكلفة.



تطور ادارة الوقت

ترجع جذور إدارة الوقت إلى مدرسة الإدارة العِلْمِيَّة، ومُحاولات مؤسسها (فردريك تايلور) دراسةَ عامِلَيِ الزمن والحركة، أي: الزمن الذي يستغرقه العامل في تأدية عملٍ ما، أو القيام بنشاط معين، وكيفية اختصار هذا الزمن، للحصول على انتاج اكثر في أقلِّ وقت ممكن، وأقل جهد.

تلت ذلك محاولات (فرانك جلبرت وليليان جلبرت)، فيما يسمى "بدراسات الحركة والوقت"، وهي إكمال لدراسات (فردريك تايلور) للحركات التي يُؤديها العامل ووقت كل حركة.

ويعد كتابُ "إدارة الوقت (The time Management") لمؤلفه (جيمس ماكيي) في عام 1958م أولَ مُحاولة للكتابة عن إدارة الوقت بشكل شامل، ومن أشهرِ عباراته، والمعروفة عند المتخصِّصين في الإدارة هي: " إذا كنت تشعر بنقصٍ في الوقت أثناءَ عملك، فهذا مُؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم".

لقد زاد الاهتمامُ بإدارة الوقت بشكل كبير، وظهرت العديد من الدراسات والأبحاث والكتب والمقالات التي تناولت موضوعَ إدارة الوقت، ومن الكتب المشهورة في هذا المجال كتاب "المدير الفعال" (للكاتب بيتر دركر)، وكذلك كتاب "المديرون ونشاطاتهم" عام 1967 (للباحثة روزماري ستيوارت)، حيث أجرت دراسةً على 16 مديرًا من مستويات إدارية مُختلفة، وتوصلت إلى بعضِ النتائج الهامة، وكذلك كتاب "مصيدة الوقت" عام 1972 (لماكنزي) وجاء بعد ذلك العديدُ من المؤلفين الذين قاموا بالعديد من الدِّراسات والأبحاث في مَجال إدارة الوقت.



مفهوم ادارة الوقت:

أن الفرد منا لا يملك أكثر من 24 ساعة في اليوم، وأننا جميعاً متساوون من حيث كمية الوقت المتاح لنا لكننا نختلف في كيفية إدارته واستخدامه وهنا يبرز الإداري الناجح والفاشل، فالوقت يتسم من حيث المرونة بالجمود فلا يمكن ادخاره للمستقبل ولا يمكن تعويض ما مضى منه، ويوضح في تعريف مفهوم إدارة الوقت أنها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله بل إلى كيفية استثماره بشكل فعّال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدراً دون فائدة أو إنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد (الجريسي، 1422).

على الرغم من صعوبة إعطاء تعريف مُحدد للوقت، إلاَّ أنَّ بعضَ المتخصصين في الإدارة ذكروا أنَّ الوقت يُحدد العلاقة المنطقية لارتباطِ حدث أو نشاط مُعين بحدث أو نشاط آخر، ويأتي على صيغة الماضي، أو الحاضر، أو المستقبل، والوقت يتجه إلى الأمام دون تقديمٍ أو تأخير، أو تراكم أو توقف، أو إحلال أو تبديل، فالوقتُ وحدة قياس لدوران الأرض حول الشَّمس وحول محورها، وتفيد الساعة وأجزاؤها (سلامة، 198) فالوقت من أهمِّ الموارد المتاحة للإنسان اينما كان إذا ما أُحْسِنَ استثمارُه بالطريقة الفَعَّالة الصحيحة لجميع الإمكانِيَّات، والموارد الاقتصادية والمالية والإدارية، لما يُحقِّق الفعالية في تَحقيق الأهداف المرسومة، وعلى الرَّغم من أهميةِ الوقت القصوى لجوانب كثيرة ومتعددة، إلاَّ أنه من أكثرِ الموارد والعناصر هدارًا، وأقلها استغلالاً في الإدارة وفي المجالات الأخرى المختلفة.

أمَّا تعريف إدارة الوقت، فقد جاء على أنَّها: "مهارات سلوكية تعني قدرةَ الشخص على تعديل سلوكه، وتغيير بعضِ العادات السلبية التي يُمارِسُها في حياته، لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل".



ومن أهمّ هذه المهارات لتغيير السلوك هي:

- مهارة الشخص في استغلال الوقت المتاح في العمل والسيطرة عليه.
- العمل على تعديل بَعضِ العادات السيئة، مثل عدم تحديد بداية الأشياء ونهايتها، وكذلك عدم الالتزام بالوقت.
- الإخلاص والولاء للعمل والمنظمة.
- قوة الإرادة والعمل على تنفيذ المهمات في أوقاتِها المحددة. (العديلي، **1994**)

ومفهوم إدارة الوقت يعني التمكن منه بوصفه مادة خاما، وعصب نجاح أي نشاط صورة مثمرة تتسم بالفعالية (عبد الفتاح، **1996**)، وفي نفس الوقت هو موضوع خطير ومعقد في قلب الحياة اليومية لكل مدير (**John, 1980**).

ويعتبر البعض تسمية إدارة الوقت خاطئة والأصوب أن يقال "إدارة الذات" لأن كل القضايا الحقيقية والأساسية التي تتضمنها إدارة الوقت تتعلق بما يفعله المدير وبمدى فاعلية ما ينفذه وينجزه من أهداف (**Mackenzie, 1975**).

إن إدارة وقت العمل تمثل إدخار للوقت، وموازنة له بعد أن يتم تحديد أولويات العمل وعملية استخدام الوقت للقيام بهذه الأعمال.

كما تمثل إدارة الوقت فن ترشيد استخدامه من قبل المدير وذلك من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (الطراونة والوزي، **1996**).

إن العملية الإدارية محكومة بالوقت، فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه (أبو شيخة والقريوتي، **1991**). وإدارة الوقت تمثل منهجاً شاملاً ومتكاملاً لا

تقبل أي تجزئة أو تقسيم، وبالتالي فإن استغلاله يعني الاستغلال الكامل وليس الجزئي (سلامة، 1988)، وكما عرفها (Partick, 1994) فإن إدارة الوقت هي العمل بكفاءة وفاعلية للتأكيد من أن الإنتاجية الجيدة والنتائج المرجوة قد تم الحصول عليها.

ويُعرِّف الوقت بأنه: "عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية مُحددة في المستقبل، قد يكون ليوم أو لأسبوع أو شهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري، ليكون دليلاً لنا أثناء قيامنا بالعمل".

كما تعرف إدارة الوقت على أنّها: "إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف، التي تُمكّنك من أن تكون فعالاً في عملك، وتشتمل هذه العملية على مراحلَ ضروريةٍ، تستهدف تحديدَ احتياجاتك ومُتطلباتك الوظيفية حسب أهميتها، ومُطابقتها مع الوقت والمصادر المتاحة أو المحتملة". (الكايد، 1995)

وقد لخص دراكر Drucker تعريف إدارة الوقت بقوله "أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعّال هو مَنْ يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مُهماته وأعماله وأن الوقت يُعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر".

وتعرف إدارة الوقت بعبارة أخرى أنه الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غايةٍ ما.

وتعريف إدارة الوقت ايضا بأنها "علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعّال، وعملية قائمة على التخطيط والتنظيم



والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال وهي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نُحسن إدارته فإننا لن نُحسن إدارة أي شيء. (الخضيري، 2000)

ان إدارة الوقت لها أهمية في حياتنا العلمية والعملية، فالوقت قابل للاستغلال والاستثمار بدون حدود أو قيود وهو سبباً في تقدم غيرنا واكتسابه المهارات في كيفية إدارة هذا الوقت وعدم هدره، ان قضية التنمية هي في الواقع قضية استثمار للوقت فنحن بحاجة إلى نظرية عربية متكاملة لإدارة الوقت لزيادة فعالية المديرين في استغلالهم للوقت وتعميق إحساسهم بالثروة التي في أيديهم.

أن هناك آراء واختلافات حول مفهوم الوقت وتتعدد تعريفات الإدارة للوقت ولكنها كلها تؤدي إلى نفس المضمون وهو القدرة على إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف أي الاستغلال الأمثل والفعال لكل الإمكانات المتاحة للإدارة. والوقت هو أول هذه الإمكانات، ومفهوم إدارة الوقت ارتبط هذا المفهوم بالعمل الإداري ولقد بدأت الأبحاث والدراسات في البحث في هذا الموضوع وزيادة الاهتمام به نظرًا للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وزيادة تكاليف الإنتاج.

والهدف الذي تسعى إليه إدارة الوقت هو أن يجد الإداري لنفسه وقت أكبر تحت تصرفه وإدارة الوقت تعني إدارة الذات وإدارة شئون المنظمة والحصول على النتائج في الوقت المحدد. وإدارة الوقت من الأمور اللاَّزمة للتطور والارتقاء اداريا واجتماعيا ولقد وجد ارتباط بين الاهتمام بإدارة الوقت وبين تقدُّم وتطور المجتمعات، كما أنَّ مفهومَ الوقت من المفاهيم الشاملة التي لا تُحدد بإداريٍّ دون غيره، أو مكان دون غيره، فهو من المفاهيم التي تدفع إلى نجاح الإدارات في المنظمات المختلفة.

أهمية إدارة الوقت:

الوقت له أهمية كقيمة إنسانية لا تعوَّض ولا تشترى بالمال، وتبرز أهميته في جميع المشروعات على اختلافِ أنواعها كأداةٍ فَعَّالة للاستغلال الأمثل للطاقة الإنسانية، وتوظيفها لتحقيق الفعالية الإدارية، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاج، وقدرات العاملين؛ لتحقيق أعلى مُستوى من الإنتاج والخدمات، ويُمكن توضيح أهمية إدارةِ الوقت في النِّقاط التالية: (سلامة، **1988**)

1- تحقيق الفعالية في الأجهزة والإدارات، ويتم ذلك من خلال نظامِ الاتِّصالات والمعلومات، ووضوح الإجراءات، والنمط الاداري. وكذلك دراسات الوقت- تؤثِّر إلى حد كبير على مدى فعالية المنظمات في تَحقيق أهدافها، وكفاءة الموظفين في استغلال وقتهم، وتَحقيقهم مستوى عالٍ من الإنتاجية.

2- معرفة نوعية الإنتاج؛ وذلك لأنَّ الإنتاج بصفة عامة، سواء كان سلعًا أم موارد أم خدمات، يعتمد اعتمادًا كليًّا على مدى استغلال الوقت الاستغلالَ الأمثل لإنتاج مثل هذه الأشياء.

3- التعرُّف على الفروق الفردية للعمال؛ حيث نَجد أنَّ العاملَ النشيط المنتج والمتميز يَحتاج إلى وقتٍ أطول لتحقيق إنتاجية أفضل، وهذا يُفيد المنظمة في عملية التميُّز بين العاملين، وتقويم الأداء.

4- من خلال دراسة الوقت تتعرَّف المنظمة على الوقت الحقيقي اللازم للإنتاج وجميع الأنشطة الأخرى، سواء عن طريق وقت الدوام الرسمي أم الإضافي، الذي يكون عادةً فتراتٍ قصيرةً ومحددة.

5- الاستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي والسلوكي، من حيث تغيير الاتجاهات والمفاهيم والسلوك عن كيفية استغلال الوقت لتحقيق نتائج أفضل.

6- دراسة الوقت تُوضِّح أهمَّ مضيعات الوقت، وإيجاد الحلول الممكنة. (اللوزي، 2003)

خصائص الوقت:

يتميز الوقت بمجموعة من الخصائص التي النادرة التي تتمثل فيما يلي:

- الوقت هو شيئ مشترك بين الجميع فالوقت للجميع ولكن هناك اختلاف في كيفية استغلال الوقت من شخص لآخر.
- لايمكن تقديم الوقت أو تأخيره والوقت الذي يمضي لا يعود الوقت.
- الوقت له كمية وله نوعية ولايدخر.
- الوقت مقياس لسرعة الإنجاز والمنافسة.
- الوقت أداة تقويم ورقابة حيث كل عمل له فترة زمنية محددة وبداية ونهاية.

معوقات الوقت:

إن الكثير من الوقت يتسلل من بين أيدينا دون أن ندري كيف. بحيث لانستطيع انجاز اعمالنا كما خططنا لها بسبب معوقات نواجههاأثناء العمل، ومعوقات اخرى نتيجة النمط الاداري السائد في المنظمة، ومن المعوقات التي تؤدي الى اهدار الوقت ما يلي:

اولا: ذكر المعوقات كما جاءت في القرآن الكريم التي حالت دون عمارة الوقت وهي:

المعوق الأول: طول الأمل.

قوله تعالى: ﴿ ذَرْهُمْ يَأْكُلُوا وَيَتَمَتَّعُوا وَيُلْهِهِمُ الْأَمَلُ فَسَوْفَ يَعْلَمُونَ ﴾ (الحجر، 3)

قولـــــه تعـــــالى: ﴿ وَدَخَلَ جَنَّتَهُۥ وَهُوَ ظَالِمٌ لِّنَفْسِهِۦ قَالَ مَآ أَظُنُّ أَن تَبِيدَ هَٰذِهِۦٓ أَبَدًا ﴿٣٥﴾ وَمَآ أَظُنُّ ٱلسَّاعَةَ قَآئِمَةً وَلَئِن رُّدِدتُّ إِلَىٰ رَبِّى لَأَجِدَنَّ خَيْرًا مِّنْهَا مُنقَلَبًا ﴾ (الكهف، 36).

المعوق الثاني: الجهل بقيمة الوقت.

قولـه تعـالى: ﴿ وَيَوْمَ تَقُومُ ٱلسَّاعَةُ يُقْسِمُ ٱلْمُجْرِمُونَ مَا لَبِثُواْ غَيْرَ سَاعَةٍ ۚ كَذَٰلِكَ كَانُواْ يُؤْفَكُونَ ﴾ (الروم، 55)

المعوق الثالث: ضعف الارادة والعزيمة

قولـــــه تعـــــالى: ﴿ وَلَوْ أَرَادُواْ ٱلْخُرُوجَ لَأَعَدُّواْ لَهُۥ عُدَّةً وَلَٰكِن كَرِهَ ٱللَّهُ ٱنۢبِعَاثَهُمْ فَثَبَّطَهُمْ وَقِيلَ ٱقْعُدُواْ مَعَ ٱلْقَٰعِدِينَ ﴾ (التوبة: 46)

ثانيا: المعوقات الادارية

1- عدم تفويض السلطة: ويكون ذلك نتيجة للنمط الإداري السائد في المنظمة حيث يرفض المدير تقويض أي من الصلاحيات للموظفين إما لعدم قناعة بهذه العملية أو لعدم ثقته بالآخرين من حوله، فالمركزية والنمط البيروقراطي الذي يسود المنظمة تبقي جميع المهام بيد المدير وحده ولا يفوض منها الا القليل مما يجعله بحاجة الى معظم الوقت لينفذ أعماله ومهامه ويتم ذلك بصعوبة ودون إنجاز المهام كما هو مطلوب أو كما يخطط لها.

2- استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية، الكمبيوتر واستخدام النت من الوسائل التي تعمل على هدار الوقت اذا ما تم استخدامها بصورة خاطئة وغير فاعلة، وهي من الجانب الآخر توفر الوقت والجهد اذا أحسن استخدامها.



3- الاجتماعات: إن عقد الاجتماعات بصورة متكررة ودون التخطيط الجيد لها، وتحديد الأهداف لعقد هذه الاجتماعات وتحديد الوقت اللازم لتنفيذها حسب الأسس الصحيحة، وغير ذلك سيكون تنفيذها هدرا للوقت ومضيعة للجهد ولا يتخذ فيها قرارات حاسمة وسليمة.

4- الزيارات المفاجئة: اذا كانت الزيارات شخصية يستطيع المدير أن يستمر في عمله خلال ترحيبه بضيفه، وإذا كانت الزيارة لها علاقة بالعمل يستطيع أن يناقش الموضوع الذي أتى الزائر من أجله بأقل وقت ممكن أو أن يفوض هذا العمل الى طرف آخر يستطيع اكمال المهمة دون الدخول في مناقشات غير ضرورية والا فإن الوقت يتبدد دون أن يشعر به المدير.

5- الصراع: يجب أن يحسن المدير إدارة الصراع وأن يعي الفوائد الناجمة عن الصراع في منظمته حتى يستطيع أن يتعامل معه بشكل جيد وإذا لم يدار الصراع بطريقة مقبولة فإن ذلك سينعكس سلبا على المنظمة من حيث العلاقات بين الأفراد بداخلها أو من حيث إصدار القرارات الغير فاعلة وكل ذلك سيهدر الوقت دون فائدة.

6- عدم وضوح الأهداف: يهدر كثير من المديرين الوقت لعدم تحديهم للأهداف التي سيتم تحقيقها وعدم التخطيط لها ورصد الزمن المناسب لتنفيذها لذلك لا بد من الاهتمام بعملية التخطيط والتنظيم التي تعمل على استثمار الوقت بفعالية.

7- عدم وضوح التعليمات واللوائح: من أسباب عدم إدارة الوقت هو عدم توفر المعلومات والتعليمات اللازمة للموظفين لانجاز أعمالهم أو كتمان المعلومات والسرية في التعليمات مما يؤدي الى تردد الموظف في انجاز عمله، من هنا نجد أن توضيح المعلومات وتفسيرها لها اهمية في سرعة الإنجاز وتوفير الوقت.

8- عدم تحديد الوقت لمقابلة الموظفين: يجب على المدير أن يخصص وقتا معينا لمقابلة الموظفين ومناقشة مشكلاتهم وحاجاتهم في العمل وسماع آرائهم وأفكارهم دون الإطالة في ذلك وضمن حدود مقبولة.

9- عدم تنظيم العمل الورقي والمكتبي: اذا استمر المدير في العمل الورقي لفترة طويلة فإن ذلك يكون على حساب ادارة الوقت لعمل بناء ونشاط فاعل في المنظمة لذلك يجب ان ينجز العمل الورقي بأسرع وقت ممكن وأن ينظم في مكان بصورة دائمة ولا يترك متراكما على المكاتب ليتسنى للمدير التفكير بالمهمات والأنشطة الأخرى اللازمة لتطوير المؤسسة.

10- عدم تحديد اولويات العمل: فقدان الأولويات يجعل تنفذ المهام عديدة في نفس الوقت وبدل التركيز على مهمة واحدة يتشتت التركيزعلى عدة مهمات.

مضيعات الوقت الرسمي:

يعرف ضياع الوقت بأنه "قيام الشخص بالعديد من الأنشطة والعمليات والمهام، التي تأخذ جزءًا كبيرًا من وقته دون الحصول على نتائج إيجابية تُسهِم في تَحقيق الأهداف"، كما يعرف على أنه مفهوم ديناميكي يتغيَّر بتغيُّر الظروف والأوقات، وهو يُعْنَى بالنشاط الذي يأخذ وقتًا غير ضروري، أو يستخدم وقتًا بطريقة غير ملائمة، أو أنه نشاط لا ينتج عائدًا يتناسب والوقتَ المبذول من أجله.

وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت، فقد ينتج ضياع الوقت بسبب ضعف الحكمة والبصيرة التي تتضمن الأزمات المتكررة، أو قد تنتج من سوء التنظيم (Margol and Kleiner, 1990)، كعدم وضوح المسؤوليات



والسلطات أو كوجود أكثر من رئيس واحد للموظف، من أهم مضيعات الوقت كما ذكرها بعض الباحثون والكتاب:

- استخدام الأدوات الإدارية القديمة والمتخلفة كأدوات الاتصال فهو عصب الحياة الإدارية ماتزال بطيئة ولا تساير روح العصر وكذلك حال أدوات المحاسبة وغيرها.
- عدم كفاية الجهات الخدمية كالنقل والكهرباء وبطئ معالجة المعاملات وتعود التسويف.
- دور العاملين الذي يسهم أيضاً في هدر الوقت عن طريق تبادل الزيارات غير المبررة واستقبال الضيوف والانشغال بالأمور الخاصة على حساب الدوام. (دباس، **1992**)

لقد حدد (داركر) العواملَ التي تُؤدي إلى ضياع الوقت الرسمي في الآتي:

1- سوء الإدارة، وعدم كفاية التنظيم: يُؤدي إلى ضياع الكثير من الجهد والوقت.
2- تضخم عدد العاملين دون الحاجة اليهم.
3- الإفراط في الاجتماعات: عندما تزيد الاجتماعات عن الحد المقبول، تؤدي إلى إضاعة الوقت والمال والجهد.
4- سوء أنظمة الاتصالات وصعوبة نقل المعلومات بكل يُسر وسهولة.
5- المكالمات الهاتفية وزيادتها عن الحد المعقول، تؤدي إلى ضياع الوقت.
6- قراءة الصحف والمجلات.
7- القيام بتنفيذ الأعمال دونَ أي تخطيط، والانتقال إلى مهام أخرى قبل إنجاز المهام السابقة.



كما حدَّدتْ إحدى الدراسات العربية أهمَّ مُضيِّعات الوقت، ومعدل الوقت الضائع أسبوعيًّا، فيما يلي:

أهم مضيعات الوقت ومعدل الوقت الضائع أسبوعيًّا:

1- تأخر في الصباح عن العمل الرسمي (61، 8) دقيقة.

2- مكالمات هاتفية لأغراض خاصة (35، 4) دقيقة.

3- قراءة المجلات المتعلقة بالعمل (49، 4) دقيقة.

4- تناول الشاي والقهوة (46، 6) دقيقة.

5- مراجعة المستشفى (75، 5) دقيقة.

6- مغادرة المكتب قبل انتهاء العمل الرسمي (42، 5) دقيقة.

7- مضيعات أخرى (132، 5) دقيقة.

وفي دراسة أجراها (مايكل ليون)- أستاذ الإدارة بجامعة (نيوأورليانز)، ومؤلف كتاب "العمل بذكاء"- شَمِلَت مجموعاتٍ من الإداريين من 14 دولة، أظهرت أنَّ أهم مضيعات الوقت هي:

1- العوائق الهاتفية.

2- الزوار غير المتوقعين.

3- الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة.

4- الأزمات.

5- عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز.

6- مكاتب مزدحمة، وعدم وجود تنظيم شخصي.

7- تفويض غير فعال، وتدخُّل في (الروتين) والتفاصيل.



8- مُحاولة إنجاز الكثير بسرعة مع عدم تقدير الوقت اللاَّزم.

9- عدم وجود، أو عدم وضوح الاتِّصالات أو الإرشادات.

10- معلومات غير ملائمة، أو غير دقيقة، أو متأخرة.

11- التردد، أو التأجيل، أو التسويف.

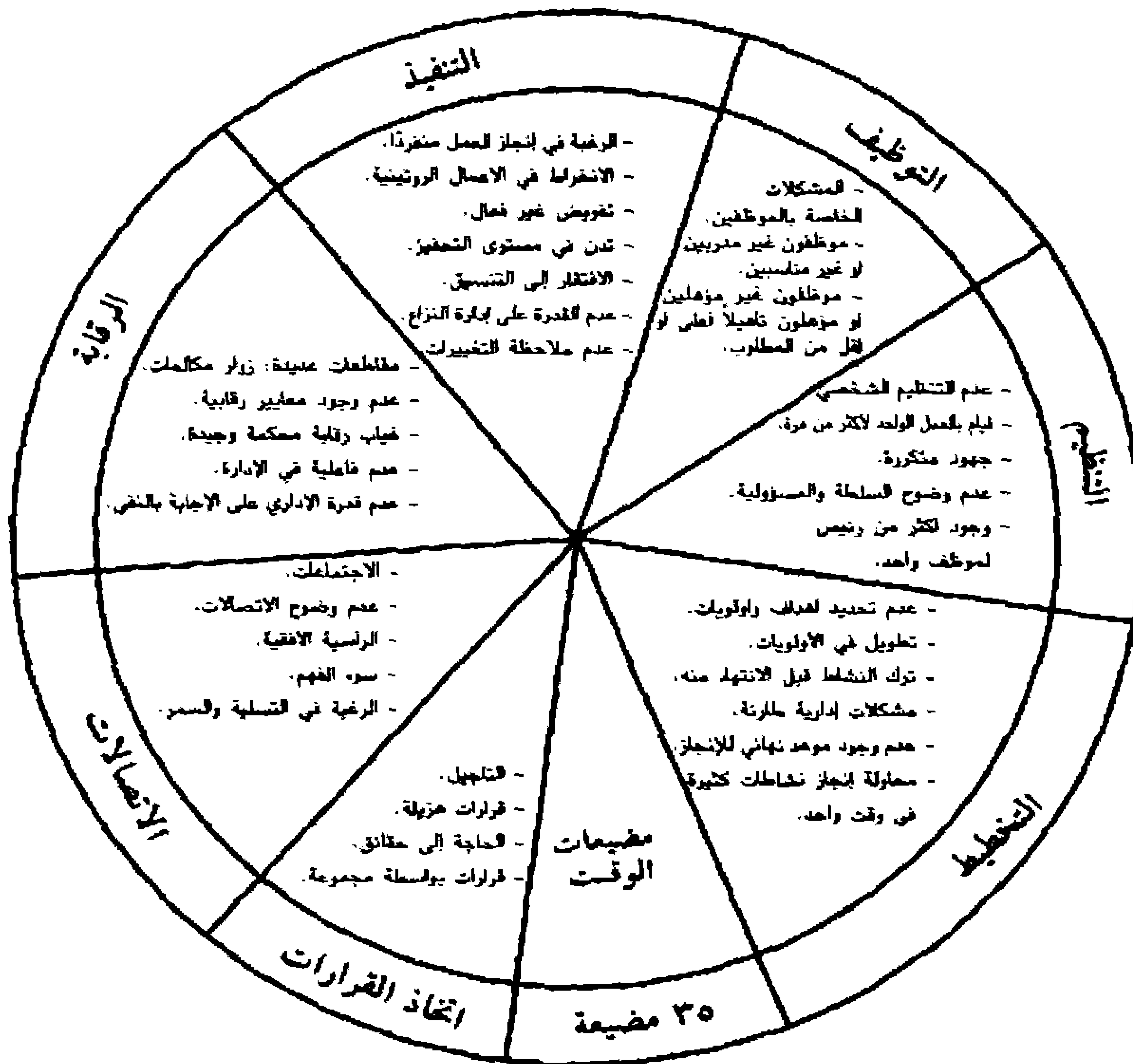
12- عدم القدرة على قول: (لا).

13- مسؤولية وسلطة مضطربة.

14- ترك المهام قبل إنجازها.

وبهذا يقدم ماكنزي خمسًا وثلاثين مضيعة للوقت، موزعة على الأنشطة الإدارية الرئيسة كما هو موضح في الشكل التالي:

مضيعات الوقت موزعة على الأنشطة الإدارية الرئيسة



يتضمن هذا الشكل مضيعات الأوقات التي قدَّمها هاريسون، ودارِكر،

ومقابلة رودبارجر مع آليك ماكنزي، وبعض الدراسات التي قدمت على مستوى الوطن العربي.

الإدراة الفعالة للوقت:

ان تنظيم الوقت وإدارته والبحث فيه وعن إدارته بفعالية تجعل الحياة منظمة ولامجال فيها للعشوائية، ولأن الوقت منظم أصلاً وهو لا يدار ولا يمكننا أن نتحكم فيه إنما الوقت هو الذي يديرنا، وهناك أنواع من الناس فمنهم من ينظم ووقته ومنهم من لا ينظمه، فالذين ينظمون وقتهم يوجد منهم من يكون فعال ويستفيد بشكل كبير من تنظيمه لوقته ومنهم من لا يستفيد من تنظيمه للوقت ويكون مشغول باستمرار.

ان تنظيم الوقت بطريقة فعالة سوف يحصد نتائج إيجابية منها زيادة الفعاليه في العمل أو في مجالات آخرى في الحياة وسوف تحقق الاهداف بطريقة أسرع ويقل المجهود من أجل تحقيقها. فعندما يتم التركيز على إدارة الوقت بفعالية وتحدد الأهداف ويخطط لتنفيذها بذلك تعزز القدرة على الإنتاج وعلى الوصول إلى الفرص الحقيقية التي تحقق الإنجازات والأهداف.

كما يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج وتنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضيه في التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل وتقويم الإنجاز والذي يقضيه في جمع المعلومات والحقائق وتجهيز المعدات أو مستلزمات المكتب قبل البدء في تنفيذ العمل فيجب أن يكون هناك عملية توازن ضرورية لضمان استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها الوقت. واذا حدث خلل في ذلك التوازن فان الوقت سيصبح غير فعال وهو ناتج عن قصور الإدارة أو عيب في أحد عناصر العملية الإدارية. لذا يجب أن تنجز الأعمال ضمن الخطة الزمنية والزمن المحدد لها.



ولكي تزيد فعالية إدارة الوقت لا بُدَّ من تجنُّب مضيعات الوقت ما أمكن، وكذلك تجنُّب الأساليب التقليدية لجدولة الوقت، ومُحاولة تبني الأساليب الحديثة للتحكم في الوقت واستغلاله الاستغلال الأمثل، ومن الامور التي توفر الوقت، وتزيد من فعاليته:

1- تحديد الاجتماعات:

لأنَّ الاجتماعات مكلفة من حيث الجهد والوقت والمال، لذا يجب مراعاة المبادئ الصحيحة لعقد الاجتماعات، من إدارة، وإعداد، وتحضير بشكل جيد، والحرص على تحديد الأشخاص الذين لهم صِلَة بالموضوع المبحوث. واختصار الاجتماعات على المواضيع الحساسة والهامة، والتي تحتاج الى اتخاذ قرار له اثر في العمل.

2- الحد من الزيارات الشخصية:

وتشمل زيارة العاملين، والأصدقاء، والأقارب، والزيارات المفاجئة وغير المخططة، وهذه الزيارات قد تُؤدي إلى تعطيل أعمال القائد أو المدير، مما يترتب عليه سوء استغلال وقته، فعلى المدير التخلص من سياسة الباب المفتوح. وإعطاء السكرتير الصلاحية في تحديد المواعيد وغربلة الزوار.

3- تنظيم الاتصالات الهاتفية:

بالرغم من أهميةِ الاتِّصالات الهاتفية في إنجاز الكثير من الأعمال في أقلِّ وَقت، إلاَّ أنَّها في الوقت نفسه أداةٌ لضياع الوقت، فتحديد زمن المكالمة قبل البدء بها. والتخطيط وتوحيد الأفكار للرسالة المرغوب نقلها قبل البدء. ثم الدخول في صلب الموضوع مباشرة. بالاضافة الى توفير دليل خاص بأرقام الهواتف.

وتخصيص وقت معين لإجراء المكالمات اليومية. وإنهاء المكالمة بعد استيفاء إبعادها الأساسية. كما يجب التعرف على أوقات الناس الذين تتصل بهم بشكل منتظم من حيث مدى انشغالهم وتوافرهم.

4- التفويض:

وهذا الأسلوب يعتبر من العادات الايجابية والمهارات الإدارية، لتنفيذ العمل من خلال آخرين، مما يساعد على توفير وقت المدير، ولإدارة الوقت بشكل جيد يجب الحد من الشيء قبل محاولة تطويره، فالمدير الذي يقوم بتفويض عمل ما، هو حقيقة قام بتحويل العمل المستهلك للوقت لشخص أخر، ان إتباع هذا النمط من إدارة الاستثناء ليتمكن المدير من توفير وقته وتخصيصه للأمور الاستثنائية، وترك الأمور الروتينية المرؤوسين. ويجب الحرصَ على احترام وقتِ بقية المرؤوسين، فهم أيضًا يعملون حسب جدول زَمني مُحدد، ويفضل أيضًا إعطاء العاملين أو المرؤوسين تعليماتٍ وتوجيهات في الصَّلاحيات الممنوحة لهم، وأن تكونَ هذه التعليمات واضحةً ومُحددة، مما يوفر عليهم الجهد.

5- انجاز العمل في الوقت المحدد له:

وبخاصة الأعمال المبرمجة والمخطَّط لها، فالواجبات اليومية ينبغي أن تؤدى في وقتها، وعدم تأجيلها إلى وقت آخر؛ لأن ذلك مضيعة للوقت، ولان تأجيله يترتب عليه خسائر كبيرة تضر بالعمل وبمصالح الآخرين.

6- عدم التردد في اتخاذ القرارات:

اعطاء الوقت الكافي والملائم لاتخاذ القرار، لانَّ التردد ليس شرطًا في أن تكونَ القرارات صحيحة وصائبة، لكن الاجتهاد والحرص على الحصول على



المعلومات خلال الوقت المعقول لاتّخاذ القرار، يوفّر الكثيرَ من الجهد والوقت، (ابو شيخة، 2002)، ويُعطي القائد الوقت الكافي لتصحيح ما يترتب عليه القرار من آثار جانبيَّة، ويوفر وقته ووقت مَرؤوسيه، الذي قد يضيع في الاجتماعات المتكررة. (الخزامي، 1999)

7- تنظيم المكتب:

يَجب أن تكون أوراق المكتب مرتَّبة ومنظمة بطريقة صحيحة؛ بحيث تُمكّن الاداري من الحصول على المعلومة بكل يُسر وسهولة، وفي أقصر وقت ممكن، وان تكون المعلومات مكتوبة في ورقة واحدة لسهولة الوصول اليها.

8- التخطيط للوقت:

التخطيطُ من الوظائف المهمة للقائد أو المدير، فعَليه وضع أهدافٍ واضحة ومُحددة وواقعِيَّة، حسب تسلسُل زمني يتمُّ إنجازها حسب وقت محدد، وينبغي أن تكون هذه الأهداف قابلةً للقياس والتنفيذ، وتتسم بالمرونة، مع مراعاة تَحديد الأولويات التي تُسهِم في إنجاز المهمات حسب الإمكانات المتاحة.

9- عمل ملخص للتقارير:

تلخص التقارير التي تتكون من عدد من الصفحات وتحدد المعلومات المهمة فيها بالطريق المناسبة لسرعة الوصول اليها.

10- تحديد جدول المهمات اليومي ضمن خطة عمل منظمة.

الوقت في القرآن الكريم:

سمي الوقت في القرآن الكريم بصيغ متعددة منها الدهر، الحين، الآن، اليوم، الأجل، الأمد، السرمد، الأبد، الخلد، العصر... وغير ذلك من الألفاظ

الدالة على مصطلح الوقت التي بعضها له علاقة بالعمل وطرقه، وبعضها له علاقة بالإدارة وتنظيمها، وبعضها له علاقة بالكون والخلق، وبعضها يرتبط بعلاقة الإنسان بربه من حيث العقيدة والعبادة، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

الوقت من أصول النعم:

أشار القرآن إلى عِظمِ هذا الأصل في أصول النعم، وألمح إلى عُلوّ مقداره على غيره، فجاءت آيات كثيرة ترشد إلى قيمة الزمن ورفيع قدره وكبير أثره.

يقول الله عز وجل: ﴿ وَسَخَّرَ لَكُمُ ٱلشَّمْسَ وَٱلْقَمَرَ دَآئِبَيْنِ ۖ وَسَخَّرَ لَكُمُ ٱلَّيْلَ وَٱلنَّهَارَ ﴿٣٣﴾ وَءَاتَىٰكُم مِّن كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ ۚ وَإِن تَعُدُّوا۟ نِعْمَتَ ٱللَّهِ لَا تُحْصُوهَآ ۗ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ ﴾ (إبراهيم، 33- 34.)

ويقول الله عز وجل: ﴿ وَسَخَّرَ لَكُمُ ٱلَّيْلَ وَٱلنَّهَارَ وَٱلشَّمْسَ وَٱلْقَمَرَ ۖ وَٱلنُّجُومُ مُسَخَّرَٰتٌۢ بِأَمْرِهِۦٓ ۗ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَءَايَٰتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴾ (النحل، 12)

القسم بالوقت:

عظم الوقت في القران الكريم بأن أقسم الله سبحانه وتعالى به في مواطن كثيرة من كتابه العزيز، ومن ذلك قوله عز وجل: ﴿ وَٱلْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ لَفِى خُسْرٍ ﴾ (العصر، 1- 2)

وقوله عز وجل: ﴿ وَٱلَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ ﴿١﴾ وَٱلنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ ﴾ (الليل1-2)

وقوله عز وجل: ﴿ وَٱلَّيْلِ إِذْ أَدْبَرَ ﴿٣٣﴾ وَٱلصُّبْحِ إِذَآ أَسْفَرَ ﴾ (المدثر 33- 34)

وقوله عز وجل: ﴿ وَٱلَّيْلِ إِذَا عَسْعَسَ ﴿١٧﴾ وَٱلصُّبْحِ إِذَا تَنَفَّسَ ﴾ (التكوير 17- 18)

وقوله عز وجل: ﴿ وَٱلْفَجْرِ ﴿١﴾ وَلَيَالٍ عَشْرٍ ﴾ (الفجر 1-2)

وقوله عز وجل: ﴿ وَٱلضُّحَىٰ ﴿١﴾ وَٱلَّيْلِ إِذَا سَجَىٰ ﴾ (الضحى، 1-2)



وقوله عز وجل: ﴿ فَلَآ أُقۡسِمُ بِٱلشَّفَقِ ﴿١٦﴾ وَٱلَّيۡلِ وَمَا وَسَقَ ﴾ (الانشقاق، 16-17)

من المعروف لدى المفسرين، أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه، فذلك ليلفت أنظارهم إليه، وينبههم على جليل منفعته وآثاره.

أهمية الوقت:

خُلق الإنسان لغاية نبيلة وهدف سام ألا وهو عبادة الله واعمار الأرض، وبين هذا وتلك تدور حياة المسلم، فهو بين العبادة والسعي في الأرض، قال الله تعالى: ﴿ وَمَا خَلَقۡتُ ٱلۡجِنَّ وَٱلۡإِنسَ إِلَّا لِيَعۡبُدُونِ ﴾ (الذاريات، 56). وقد ارتبطت العبادات بمواعيد ومواقيت محددة من قبل العزيز الحميد، مما يرفع من أهمية الوقت في حياة المسلم، وعلى رأس تلك العبادات الصلوات الخمس، التي قال الله فيهن: ﴿ إِنَّ ٱلصَّلَوٰةَ كَانَتۡ عَلَى ٱلۡمُؤۡمِنِينَ كِتَٰبٗا مَّوۡقُوتٗا ﴾(النساء، 103) أي "مفروضة لوقت بعينه".

الوقت للتحديد:

يتم تحديد الاشهر القمرية التي تبدأ ببزوغ الهلال وتنتهي باختفائه.

قال سبحانه وتعالى: ﴿ يَسۡـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلۡأَهِلَّةِۖ قُلۡ هِيَ مَوَٰقِيتُ لِلنَّاسِ وَٱلۡحَجِّ ﴾ (البقرة: 189)

ويقول سبحانه وتعالى: ﴿ وَجَعَلۡنَا ٱلَّيۡلَ وَٱلنَّهَارَ ءَايَتَيۡنِۖ فَمَحَوۡنَآ ءَايَةَ ٱلَّيۡلِ وَجَعَلۡنَآ ءَايَةَ ٱلنَّهَارِ مُبۡصِرَةٗ لِّتَبۡتَغُواْ فَضۡلٗا مِّن رَّبِّكُمۡ وَلِتَعۡلَمُواْ عَدَدَ ٱلسِّنِينَ وَٱلۡحِسَابَۚ وَكُلَّ شَيۡءٖ فَصَّلۡنَٰهُ تَفۡصِيلٗا ﴾ (الاسراء، 12)

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ هُوَ ٱلَّذِي جَعَلَ ٱلشَّمۡسَ ضِيَآءٗ وَٱلۡقَمَرَ نُورٗا وَقَدَّرَهُۥ مَنَازِلَ لِتَعۡلَمُواْ عَدَدَ ٱلسِّنِينَ وَٱلۡحِسَابَ ﴾(يونس، 5) أي "لتعلموا دخول السنين وانقضاءها وحساب أيامها".

مهارات الإدارة المدرسية

الإدارة الصفية

المقدمة :

تعتبر الغرفة الصفية من اهم المرافق الموجودة في المدرسة، فهو الركن الذي نحتاج فيه الى توفير بيئة صفية مناسبة وادارة مميزة ونظام فعال للعمل، وخاصة انه الموقع الذي تتم فيه عملية التعليم والتعلم لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها التربية بشكل عام والمدرسة بشكل خاص.

لذا لا بد من الاهتمام بالادارة الصفية من حيث انها عملية التوجيه والتفاعل التي تتم بين قطبي العملية التعليمية التعلمية وانماط السلوك المتعلقة بها، وتهدف الإدارة الصفية الى تنظيم العمل داخل غرفة الصف لتسييرعملية التعلم والتعليم بصورة هادفة وفاعلة. كما تهدف الى توفير المناخ الصفي المناسب لتحقيق الاهداف المنشوده والتي تتضمن تنظيما للخبرات والموارد والادوات اللازمة لتمكين عملية التعلم.

وتعد إدارة الصف فناً وعلماً، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلاب في داخل الفصل وخارجه وتعد إدارة الصف علما بذاته بقوانينه وإجراءاته، وهي مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها المعلم لكي يوفر بيئة تعليمية مناسبة ويحافظ على استمرارها بما يمكنه من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

مفهوم الإدارة الصفية :

تختلف التعريفات لمفهوم الإدارة الصفية حيث انها تنطلق من نظريات



تربوية ونفسية مختلفة، فتعرف بانها جميع الخطوات والاجراءات اللازمة لبناء والحفاظ على بيئة صفية ملائمة لعمليتي التعليم والتعلم. (هارون، 2003)

كما يمكن تعريف الإدارة الصفية على أنها مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم من خلالها إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه لدى الطلاب ويعمل على إلغاء وحذف السلوك غير المرغوب فيه لديهم.

وهناك تعريف يرى أن الإدارة الصفية تمثل مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم من خلالها إلى خلق وتوفير جو صفي تسوده العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين المعلم وتلاميذه وبين الطلاب أنفسهم داخل غرفة الصف.

وتعرّف إدارة الصف بأنها مجمل عمليات التوجيه والقيادة، والجهود التي يبذلها المعلم والمتعلمون في غرفة الصف، وما ينشأ عن هذه الجهود من أنماط سلوكية. والأصل في هذه الجهود أن تعمل على توفير المناخ أو الجو الملائم لبلوغ الأهداف المخططة. ولتحقيق هذه الجهود لا بد من تحديد أدوار المعلم والمتعلمين وتنظيم البيئة الصفية بما فيها من مقاعد وأدوات وأجهزة.. لجعل عملية التعليم أمراً ممتعاً وهادفاً.

أهمية الإدارة الصفية

يمكن تحديد أهمية الإدارة الصفية في العملية التعليمية من خلال كون عملية التعليم الصفي تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه، ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروفاً وشروطاً مناسبة تعمل الإدارة الصفية على تهيئتها. ولاهمية الإدارة الصفية لا بد للمعلم من امتلاك مهارات تساعده على تحمل مسؤولياته والنجاح في تحقيق اهدافه، وبناء مناخ ايجابي يسهل تعليم الطلبة ويرفع من دافعيتهم ويطور اتجاهاتهم الايجابية نحو

المدرسة والتعلم. كما تساعد هذه المهارات على قيام المعلم بواجباته بشكل اسهل واكثر ثقة.

كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعلم على فعالية عملية التعلم نفسها، وعلى الصحة النفسية للطلبة، فالغرفة الصفية هي البيئة المادية التي تتم فيها نشاطات كثيرة ومتنوعة، ويكون المعلم فيها القائد الذي يعمل على بناء المناخ المناسب لادارته الصفية، فالمعلم يقوم بعملية التدريس، وضبط النظام، ويراقب الطلبة، ويقيم عملية التعلم ويوفر الانشطة المناسبة لدرسه وينظم البيئة الصفية الملائمة لتنفيذ العملية التعليمية. بالاضافة الى الانشطة الصفية التي تحدث في وقت واحد، حيث تجد مجموعة من الطلبة في نقاش ما مع المعلم، واخرين منشغلين في اتمام الواجب، واخرين في خلاف وشجار على موضوع ما، بالاضافة الى نشوء مواقف مفاجئة قد تؤثر على سير الحصة، لذا يجب ان تتوافر لدى المعلم القدرة على الاستجابة السريعة والمناسبة لكل مايحدث. كما ان الغرفة الصفية مكان يجتمع فيه مجموعة من الافراد (الطلبة) لهم خصائص نمائية متقاربة ومشتركين في الهدف. ففي نهاية العام الدراسي يمتلك هؤلاء الافراد تاريخا مشتركا يؤثر في شخصية وسلوك كل منهم بطريقة مختلفة.

فإذا كانت البيئة التي يحد ث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المعلم، فإن هذا يؤثر على شخصية طلابه من جهة، وعلى نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى.

ومن الطبيعي أن يتعرض الطالب داخل غرفة الصف إلى منهاجين: أحدهما أكاديمي والآخر غير أكاديمي، فهو يكتسب اتجاهات مثل: الانضباط الذاتي والمحافظة على النظام، وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس، وأساليب العمل التعاوني، وطرق التعاون مع الآخرين، واحترام الآراء والمشاعر للآخرين.إن



مثل هذه الاتجاهات يستطيع الطالب أن يكتسبها إذا ما عاش في أجوائها وأسهم في ممارستها وهكذا فمن خلال الإدارة الصفية يكتسب الطالب مثل هذه الاتجاهات في حالة مراعاة المعلم لها في إدارته لصفه. لذلك لا بد من إدارة صفية فاعلة إذا ما اريد تحقيق أهداف التعليم الصفي بكفاية وفاعلية ولتوفي ما يلي.

حفظ النظام في الصف.

- توفيرالمناخ العاطفي والاجتماعي الذي يشجع على التعلم.
- تنظيم البيئة المادية والنفسية للتعلم.
- توفير الخبرات التعليمية وتنظيمها وتوجيهها.
- ملاحظة الطلبة ومتابعة تقدمهم وتقويمهم.

أهداف الإدارة الصفية:

- توفير المناخ التعليمي التعلمي الفعال.
- توفير البيئة الآمنة والمطمأنة للطلبة.
- رفع مستوى التحصيل العلمي والمعرفي لدى الطلبة.
- ترسيخ المبادئ والقيم والاتجاهات.
- مراعاة النمو المتكامل للطلبة.
- التواصل الاجتماعي: التواصل بين الطلبة والمعلم وبين الطلبة انفسهم.

المجالات الهامة للإدارة الصفية:

- **المهمات الإدارية العادية في إدارة الصف:**

هناك مجموعة من المهمات العادية التي ينبغي على المعلم ممارستها والإشراف على إنجازها وفق تنظيم يتفق عليه مع تلاميذه، ومن بين هذه المهمات:

1. تفقد الحضور والغياب.
2. توزيع الكتب.
3. تأمين الوسائل والمواد التعليمية.
4. المحافظة على ترتيب مناسب للمقاعد.
5. الإشراف على نظافة الصف وتهويته وإضاءته.

- **المهمات المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفي:**

تمثل عملية التعليم عملية تواصل وتفاعل دائم ومتبادل ومثمر بين المعلم وتلاميذه أنفسهم، ونظراً لأهمية التفاعل الصفي في عملية التعليم، فقد احتل هذا الموضوع مركزاً هاماً في مجالات الدراسة والبحث التربوي، وقد أكدت نتائج الكثير من الدراسات على ضرورة إتقان المعلم مهارات التواصل والتفاعل الصفي، والمعلم الذي لا يتقن هذه المهارات يصعب عليه النجاح في مهماته التعليمية ويمكن القول بأن نشاطات المعلم في غرفة الصف هي نشاطات لفظية ويصنف البعض الأنماط الكلامية التي يدور في غرفة الصف في كلام تعلمي، وكلام يتعلق بالمحتوى، وكلام ذي تأثير عاطفي. ويستخدم المعلم هذه الأنماط لإثارة اهتمام التلاميذ للتعلم ولتوجيه سلوكهم وتوصيل المعلومات لهم.

اهمية التفاعل الصفي.

- يتيح الفرصة للطلبة للمشاركة في الموقف التعليمي.
- يحترم إنسانية المتعلم وحيويته.
- يتيح الفرصة للطلبة لممارسة الأنشطة التي يميلون إليها.
- يزيد فرص الطالب لاستخدام قدراته وإمكاناته وممارسة أفكاره.
- يحول الصف إلى بيئة ديمقراطية مشجعة للتعلم.



- يقلل من الآلية وسيطرة العمل حتى يكون اقرب إلى طبيعة الإنسان.
- يساعد على تطوير فهم إيجابي لذات الطالب وشخصيته.

- المهمات المتعلقة بإثارة الدافعية للتعلم

تكمن أهمية إثارة الدافعية للتعلم لدى الطلاب باعتبارها تمثل الميل إلى بذل الجهد لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة في الموقف التعليمي. ومن أجل زيادة دافعية الطلاب للتعلم ينبغي على المعلمين القيام بجذب انتباه تلاميذهم والمحافظة على استمرار هذا الانتباه بالإضافة إلى استخدام أساليب الحفز الخارجي للطلاب الذين لا يحفزون للتعلم داخلياً. ويرى علماء النفس التربوي وجود مصادر متعددة للدافعية الداخلية منها:

- الإنجاز باعتباره دافعاً:

أن إنجاز الفرد وإتقانه لعمله يشكل دافعاً داخلياً يدفعه للاستمرار في النشاط التعلمي، وهذا يتطلب من المعلم العمل على إشعار التلميذ بالنجاح، وحمايته من الشعور بالخوف من الفشل.

- القدرة باعتبارها دافعاً:

أن أحد أهم الحوافز الداخلية يكمن في سعي الفرد إلى زيادة قدرته، حيث يستطيع القيام بأعمال، في مجتمعه وبيئته تكسبه فرص النمو والتقدم والازدهار. ويتطلب هذا الدافع من الفرد تفاعلاً مستمراً مع بيئته لتحقيق أهدافه. وهذا يتطلب من المعلم العمل على تحديد مواطن القوة والضعف لدى طلابه، ومساعدتهم على اختيار أهدافهم الذاتية في ضوء قدراتهم الحقيقية وتحديد النشاطات والأعمال الفعلية التي ينبغي عليهم ممارستها لتحقيق أهدافهم ومساعدتهم على اكتساب مهارات التقويم الذاتي.



- **الحاجة إلى تحقيق الذات كدافع للتعلم:**

لقد وضع ماسلو الحاجة إلى تحقيق الذات في سلم الحاجات الإنسانية، فهو يرى أن الإنسان يولد ولديه ميل إلى تحقيق ذاته. ويعتبرها قوة دافعية إيجابية داخلية توجه سلوك الفرد لتحيق النجاح الذي يؤدي إلى شعور الفرد بتحقيق وتوكيد ذاته، ويستطيع المعلم استثمار هذه الحاجة في إثارة دافعية التلميذ للتعلم عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لتحقيق ذاته من خلال النشاطات التي يمارسها في الموقف التعليمي، وخاصة تلك النشاطات التي تبعث في نفسه الشعور بالثقة والاحترام والاعتبار والتقدير والاعتزاز.

- **المهمات المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفي:**

يشير مفهوم الانضباط إلى تلك العملية التي ينظم الطالب سلوكه ذاتياً من خلالها لتحقيق أهدافه وأغراضه، ومع وجود الخلط بين المفهومين الا ان هناك اتفاقاً بين مفهوم النظام والانضباط باعتبارهما وسيلة وشرطاً لازمين لحدوث عملية التعلم واستمرارها في أجواء منظمة وخالية من المشتتات أو العوامل المنفرة أو المعيقة للتعلم لكن الفرق يكمن في مصدر الدافع لتحقيق النظام أو الانضباط، فالنظام يعني توفير الظروف اللازمة لتسهيل حدوث التعلم واستمراره في غرفة الصف ويكون مصدره خارجي وليس نابعاً من ذات الطالب. أما الانضباط فمصدره داخلي من ذات الفرد ولا شك أن الانضباط الذاتي في غرفة الصف على الرغم من أهميته وضرورته للمحافظة على استمرارية دافعية الطلاب للتعلم يعد هدفاً يسعى المربون إلى مساعدة الطالب على اكتسابه ليصبح لديه القدرة على الضبط الذاتي.

لتحقيق الانضباط الصفي الفعال ولإتاحة فرص التعلم الجيد للطلبة يجب على المعلم مراعاة ما يلي:



- يوضيح المعلم أهداف الموقف التعليمي للطلبة.
- تحدد الأدوار التي يتحملها الطلاب في سبيل الوصول الى الأهداف التعليمية المرغوب فيها.
- توزع مسؤوليات إدارة الصف على الطلبة جميعهم ومشاركتهم في تحمل المسؤوليات كل على ضوء قدراته وإمكاناته .
- يتعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم, ويسعى إلى مساعدتهم على مواجهتها .
- ينظم العلاقات الاجتماعية بين الطلبة, وينمي بينهم العلاقات التي تقوم على الثقة والاحترام المتبادل
- استخدام الاسئلة السابرة اثناء شرح الدرس.
- استخدام أساليب التعزيز الايجابي بأشكالها المختلفة.
- أن يلجأ إلى تقسيم الطلاب إلى مجموعات وفرق صغيرة وفق متطلبات الموقف التعليمي.
- أن يستخدم استراتيجيات تعليمية متنوعة، وينوع في أساليبه التعليمية ولا يعتمد أسلوبا أو نمطاً تعليمياً محدداً.
- أن يعتمد في تعامله مع الطلبة أساليب الإدارة الديمقراطية، وتشجع أساليب النقد البناء واحترام الآراء.
- ان يتخلص من العوامل التي تؤدي إلى السلوك الفوضوي.
- أن يعالج حالات الفوضى وانعدام النظام بسرعة وحزم، شريطة أن يحافظ على اتزانه الانفعالي.
- أن يخلق أجواء صفية تسودها الجدية والحماس وإتجاهات العمل المنتج.

- ينمي عند الطالب ويكسبه الاتجاهات الأخلاقية الحميدة كاحترام المواعيد واحترام آراء الآخرين، المواظبة، الاجتهاد, الثقة بالنفس الضبط الذاتي .
- يشجع الطلبة على التقييم الذاتي لسلوكهم وتصرفاتهم.
- أن يوضح القاعدة الأخلاقية للسلوك المرغوب فيه ومواصفات هذا السلوك ومعاييره ونتائج إهماله .

لذلك من الضروري وجود المعلم القادر على فهم الطلاب والتعامل معهم ورعاية شؤونهم الصحية والنفسية والاجتماعية والتربوية، وفهم البيئات الاجتماعية التي تحيط بهم، ومساعدتهم على التكيف الاجتماعي.

أنماط الإدارة الصفية:

تركز أنماط الإدارة الصفية على شخصية المعلم ومستواه الأكاديمي والمسلكي وخبرته وتجاربه بجانب خلفيته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وأثر ذلك على تصوره المسبق عن التعليم كمهنة وعن الطلاب كمحور العملية التعليمية التعلمية، ويختلف من معلم لاخر، وهذا الاختلاف قد يولد أنماطاً مختلفة للإدارة الصفية.

وقد صنفت أنماط الإدارة الصفية إلى أربعة أنماط، وقد تتداخل هذه الأنواع فيما بينها، وقد يجمع معلم بين أكثر من نمط ولكن مع هذا يغلب عليه نمط معين يصنف على أساسه. وهذه الأنماط هي:

- **النمط التقليدي:**

ينشأ الفرد في المجتمع ويتعلم عن طريق التفاعل الاجتماعي، ويتمثل ويكتسب المعايير الاجتماعية التي تحدد هذه الأدوار وعليه أن يسلك بطريقة اجتماعية توافق عليها الجماعة ويرتضيها المجتمع. والنمط التقليدي يؤكد على



كثير من السمات والانماط التي تسود المجتمع كمفهوم احترام الصغير للكبير وطاعته طاعة عمياء، والاعتماد عليه والولاء الشخصي له بشكل مطلق، فالطالب هو الصغير والمعلم هو الكبير، فعندما ينتقل الطفل إلى المدرسة ينقل معه عادات وتقاليد وقيم المجتمع الذي نشأ فيه.

الخصائص السلوكية التي يتميز بها المعلم التقليدي وهي ما يلي:

- عدم الاعتماد على الطلبة في تحمل المسؤولية ويجب مراقبتهم باستمرار وإجبارهم على تنفيذ الأوامره.
- ينفرد المعلم باتخاذ أي قرار ولا يسمح للطلبة بالمشاركة.
- المعلم هو المرجع والمصدر الوحيد للطلبة.
- يركز على الإنتاج داخل غرفة الصف ولا قيمة لمشاعر الطلاب واحساساتهم.
- يستمد السلطة من مركزه الوظيفي.
- يهتم بالعقاب البدني دون مراعاة لمشاعر الطلبة.
- يقاوم أي تغيير، وتكون المقاومة التقليدية للتغيير عاملاً هاماً في تعزيز سلطة المعلم وتدعيم نفوذه.
- يحرص على اتباع الطرق التقليدية في التدريس ويرفض التغيير، لأن الطرق الحديثة تعني أعباء إضافية عليه.

الآثار السلبية للنمط التقليدي:

من الآثار السلبية لهذا النمط من الإدارة والتي تنعكس اثارها على الطالب والمعلم معا:

- عدم مراعاة الخصائص النمائية للطلبة.

- ضعف الشخصية عند المتعلم وتأكيد مفاهيم التبعية وعدم القدرة على اتخاذ القرار بشكل مستقل.
- احباط الابداع والابتكار عند الطلبة.
- فقد المتعلم القدرة للتعبير عن نفسه وابداء رايه.

- **النمط التسلطي:**

يتصف هذا النمط بسلبية دور المتعلم ويسود فيه التسلط ويصبح المعلم هو المسيطرعلى كل شيء، فهو الذي يحدد السياسة ويقرر ما يجب عمله، فالمتعلم مخلوق سلبي ينبغي أن يحدد له المجال الذي يتحرك فيه تحديداً دقيقاً وأن يعد له ما هو مناسب لطبيعته وقدراته المحدودة. كما أنه قليل في ثنائه مفرط في نقده لأفراد صفه .والصف الذي يدار بشكل تسلطي تسوده علاقات اجتماعية متوترة، يكون أفراده في شجار مستمر، وتكثر الوشاية فيما بينهم، ويتبين من ذلك أن البيئة التي يقوم فيها التفاعل بين المعلم وطلابه تكون بيئة قسوة وإرهاب واستغلال يسيء للمركز الوظيفي.

الخصائص السلوكية التي يتميز بها المعلم التسلطي وهي ما يلي:

- يستبد برأيه وعدم السماح للطلاب بالتعبير عن آرائهم او مناقشته.
- يفرض على الطلاب ما يجب أن يفعلوه.
- يتوقع من الطلاب الطاعة المطلقة والتنفيذ الفوري لكل أوامره.
- يستخدم العنف واسلوب القهر والاستبداد.
- يمنح طلابه القليل من الثناء لاعتقاده بأن ذلك يفسدهم.
- ينعزل عن طلابه ولا يحاول التعرف إليهم وكذلك تعرف مشكلاتهم.
- لا يؤمن بالعلاقات الإنسانية بينه وبين الطلبة.



- لايثق بقدرات طلابه.
- من حقه اتخاذ القرارات واصدارالاحكام وحده وذلك انطلاقاً من اعتقاده بأنه أكثر منهم خبرة وحكمة.
- يستخدم أسلوب النقد السلبي غير البناء ولا يستثير التوجيه الذاتي لطلابه.
- الاتصال مع طلابه باتجاه واحد منه إلى الطلاب فقط.

الاثارالسلبية للنمط التسلطي:

ان لهذا النمط تأثيراً كبيراً على فاعلية التعليم واستجابات المتعلمين ويتضح ذلك مما يلي:

- يفقد الطلبة الامن والطمانينة لمعلمهم.
- يضعف ثقة الطالب بنفسه واعتماده على نفسه.
- يحد من ابداعه ويقتل الطموح لديه.
- تدني مستوى العمل والأداء في حالة غياب المعلم وتعم الفوضى نتيجة الكبت الذي يعيشه الطالب.
- عدم الرغبة في التعاون.
- كبت رغباتهم ومشاعرهم وميولهم مما يؤدي إلى نفورهم من المدرسة وبالتالي تسربهم منها.
- تدهور الصحة العقلية والنفسية للطلبة.
- ظهور الإتكالية والشرود الذهني وخاصة اثناء الدرس، والخوف من المعلم والخضوع له لكف أذاه.
- فشل الطالب في وضع أهداف لنفسه، وضعف شديد لقدرته على التخطيط لحياته ومستقبله وضياع لشخصيته.
- الدافعية للتعلم خارجية مصدرها الثواب والعقاب مما يفقد العملية التعليمية

التعلمية أهم خصائصها وهي نقل أثر التعلم، ويبقى التعديل في السلوك محدوداً ومرتبطاً بزمن الرهبة والخوف.

الآثار الإيجابية للنمط التسلطي:

- المعلم مخطط محدد لاهدافه ولذلك لا يستنزف الجهد والوقت لتنفيذ الهدف.
- مستوى تحصيل الطلاب مرتفع.
- منظم لسير العملية التعليمية.
- يحقق الاهداف المعرفية بصورة جيدة.

- النمط السائب (الفوضوي):

يوفر هذا النمط للطلبة حرية غير متناهية في توجيه شئونهم وتعلمهم والتصرف دون قيد او سلطة ضابطة للعمل مما يؤدي إلى فوضى في التنظيم. ويظهر ذلك من خلال السلوكات الغير مقبولة من الطلبة والتي تتيح المجال لظهور المتنمرين والاعتداء على اقرانهم والتسيب خلال الحصص. وبذلك تكون انتاجية العملية التعليمية التعلمية ضعيفة ومتدنية.

اسباب ظهور النمط الفوضوي في الإدارة الصفية :

- ضعف شخصية المعلم.
- عدم القدرة على توجيه الطلبة واستخدام الاسلوب والوسائل المناسبة لجذب انتباههم.
- اهمال المعلم لعنصر التخطيط، وعدم تنظيم الوقت خلال الحصة الصفية.
- عدم توفرالمعرفة للخصائص العمرية للطلبة.
- كثرة عدد الطلبة في الفصل، وعدم مناسبتها اواستيعابها لهذا العدد.



نتائج النمط الفوضوي في الإدارة الصفية:

- ضعف إنتاج الطلاب وعدم وجود حاجة للمعلم الفوضوي حتى في حالة غيابه.
- شعور الطلاب بالضياع والتوتر وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم.
- ممارسة الطلبة للانشطة غير الموجه من المعام.
- عدم احترام الطلاب لشخصية المعلم الفوضوي.
- هدر وقت الحصة دون فائدة.
- ضياع المادة العلمية وعدم تحقيق الاهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

- النمط الديمقراطي:

تمنح إدارة الصف الديمقراطية قدراً كبيراً من الاستقلالية والحرية للطلبة في ممارسة الأنشطة الصفية والأنماط السلوكية التي تزيد من فرص تعلمهم وتواصلهم فيما بينهم، كما أنها الإدارة التي تسمح للطلبة باتخاذ القرارات المناسبة واختيار زملائهم الذين يؤدون العمل معهم، وهي التي تعمل على إشاعة جو من الود والألفة بين المعلم والطلاب بحيث يشعر كل منهم بأهمية الدور الذي يقوم به في بلوغ الهدف المشترك والحصول على أفضل النتائج، وفيها تكون الحرية للمدرس بوضع خطنه الخاصة بالمنهاج وبالاتفاق مع تلامذته من حيث التقديم أو التأخير في بعض موضوعات المنهاج، أو إثراء المنهاج بما يتفق مع حاجات تلاميذه، ولذلك يحتاج هذا النمط التربوي لمدرسين ذوي كفاءة عالية حتى يتمكنوا من الحفاظ على البيئة الصحية للصف، مع الحفاظ على مستوى

عال من التحصيل، فالمعلم هنا لا يعطي الأولوية لحفظ المعلومات والمعارف، ولكنه يعطيها لفهم المعلومات فهماً صحيحاً وعميقاً، مما يتيح الفرصة أمام الطالب لنقل اثر التعلم وتطبيقه بصورة فعالة في مواقف جديدة.

مميزات النمط الديمقراطي:

- إتاحة فرص متكافئة بين الطلاب وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم.
- إشراكهم في المناقشة وتبادل الرأي وتدريبهم على احترام الرأي الآخر.
- يدعم ويتقبل آراء الطلاب.
- ينسق العمل المشترك بين الجميع.
- يمتدح الطلاب ويشجعهم.
- العمل على خلق جو يشعرهم بالطمأنينة اللازمة للقيام بعملهم بفاعلية.
- يسمح للطلاب بالمشاركة ويقدم لهم التسهيلات ويشركهم في وضع القرارات.
- يستثير الهمم لبذل أقصى جهد مستطاع في سبيل الإقبال على التعليم والتعلم.
- يحترم قيم الطلاب ويقدر مشاعرهم وتطلعاتهم وشخصياتهم ويعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم.
- يتيح الفرصة للطلاب لتقييم أعمالهم تقييماً ذاتياً.
- يتيح الحرية الفكرية لكل منهم ويثق بهم وبقدراتهم ويرغب في التعامل معهم.
- يستثير القدرة الإبتكارية عندهم والأصالة في التفكير لديهم.
- يستثير اهتمامات الطلاب ويوجهها.
- يراعي النمو المتكامل للطالب.



- يعطي الطالب فرصة للتعبير عن نفسه والتواصل والتحاور مع زملائه.
- يبني شخصية التلميذ الخاصة به القادرة على نقد الآراء.
- القدرة على الإبداع والحفاظ على مستوى عال من التحصيل.

ان لهذا النمط تأثيراً كبيراً في فاعلية عمليتي التعلم والتعليم، لأن المعلم الديمقراطي يعمل على تلبية حاجات المتعلمين النفسية والاجتماعية والإنسانية، فهم يعملون في جو من الألفة والمحبة والطمأنينة، وعلاقتهم مع المعلم ومع بعضهم بعضاً تتسم بقدر وافر من الحرية والتلقائية، والمعلم في هذا النمط يفتح قنوات الاتصال بينه وبين المتعلمين أنفسهم، كما أن العمل يسير حتى عند غياب المعلم مما يجعل إنتاج المتعلمين أكثر على المدى البعيد. ومثل هذا النمط الإداري في غرفة الصف، يؤدي إلى تنمية شخصية المتعلم من جوانبها كافة ويعزز الصحة العقلية والنفسية.

المشكلات الصفية

توجد أشكال مختلفة من مشاكل الطلبة التي تواجه المعلم في غرفة الصف توصف بأن لها أثراً مباشراً على العملية التعليمية التعلمية، ومنها المشكلات السلوكية، والمشكلات التي تؤدي الى اعاقة قدرة الطالب على التعلم أو تدخل في قدرة المعلم على التعليم، حيث تحد هذه المشكلات من فاعلية المعلم والطلاب في الصف، وهناك مشكلات تعتبر أكثر خطورة كالتخريب والاتجاه العدواني والتمرد، ورفض القيام بالمهمات والأعمال المدرسية وتكوين الزمر والتسرب من المدرسة والتكلم بلغة بذيئة، والسرقة، ومخالفة أنظمة المدرسة والعزلة وغير ذلك.ومن الاسباب التي تؤدي الى هذه المشكلات:

- الملل والضجر: شعور الطالب بالرقابة والجمود في الأنشطة الصفية كذلك

اهماله وعدم مشاركته في الدرس وبقاءه مستمعا، واحيانا عدم فهمه للمادة التعليمية التي يشرحها المعلم، وتكرار الاسلوب في تنفيذ الحصص الدرسية. يجعله يقع فريسة لمشاعر الملل والضجر. لذلك فإن انشغال الطلاب بما يثير تفكيرهم ويتحداهم بمستوى مقبول يقلل من هذه المشاعر.

- الإحباط والتوتر: يشعرالطالب بالإحباط في التعليم الصفي نتيجة لصعوبة المادة العلمية اولسرعة سير المعلم في إعطائه للمواد التعليمية او لجمود النشاطات التعليمية وقله حيويتها وصعوبتها لذلك تحوله من طالب منتظم إلى طالب متمرد ومخل للنظام الصفي.
- ميل الطلاب إلى جذب الانتباه: إن الطالب الذي يشعر بالكبت او الاضطهاد سواء كان ذلك من الاسرة او من المدرسة، او الذي يعجز في النجاح في التحصيل الدراسي يسعى نحو جذب انتباه المعلم والطلاب الآخرين عن طريق سلوكه السيئ والمزعج ويمكن أن تعالج هذه المشكلة بتوزيع الانتباه العادل بين الطلاب ومساعدة الطالب في حل مشكلاته.

من المشكلات السلوكية للطلبة :

- عدم الانتباه أو تشتت الانتباه:

أشارت كثير من الدراسات إلى أن ضعف انتباه الطلاب يؤثر سلباً على تحصيلهم الدراسي، وعليه لا بد لذوي العلاقة أن يحققوا فهماً دقيقاً للعوامل التي تؤثر في انتباه الطلاب وسبل تحسين مستوياته والتقليل من احتمالات التشتت بالتعلم. لذا لا بد للمعلم من ان يعمل باستمرارعلى جذب انتباه الطالب لمجريات الدرس، باستخدام الوسائل الكفيلة بحفزه وحثه على المشاركة اليقظة في النشاط.



- الغياب المتكرر عن المدرسة:

يعتبر غياب الطلاب عن المدرسة من الأمور التي يجدر بمديري المدارس والمعلمين الاهتمام بها والانتباه إليها والبحث عن الاسباب التي تؤدي الى ذلك، لأن غيابهم لا يقتصر على تثبيت عادات غير حسنة فيهم، بل يتجاوز ذلك الى ضعف في تحصيلهم الدراسي، وقد ينجم عنه مشكلات خطيرة أخرى. وعلاج هذه المشكلة التواصل الفعال مع اولياء الامور والوقوف على أحوال الطلبة الاجتماعية والاقتصادية والصحية والنفسية إضافة إلى التعرف على اتجاهات أولياء الأمور نحو المدرسة. وإيجاد المناخ التعليمي المناسب في غرفة الصف، الاستفادة من برنامج الإرشاد النفسي الذي يوجد في المدرسة وغير ذلك من الامور التي تساعد على حل المشكلة بصورة جذرية.

- التحدث الصفي غير المناسب:

تظهر مشكلة التحدث الصفي غير المناسب لعدم معرفة الطالب بقواعد وقوانين وتعليمات الصف، او لحب الظهور أو التظاهر بالمعرفة لغرض نفسي لجذب الانتباه بالاضافة الى اسباب اخرى. وللتغلب على هذه المشكلة يمكن مناقشة المعلم للطلاب في بداية العام الدراسي وبشكل تفصيلي بالقوانين والأنظمة التي يرغب أن تسود الصف والإجراءات الواجب اتباعها لضبط الصف. واستخدام المعلم لإجراء أو أكثر مناسب من وسائل التعزيز السلبي وذلك للحد من سلوك الطلبة الذين يتحدثون أثناء الشرح لتوفير بيئة صفية مشجعة.

- عدم إحضار الطالب الدفاتر والكتب والأدوات اللازمة:

يعد ذلك من الاتجاهات السلبية للطلبة نحو المدرسة والمعلم والتعليم أو

المادة وذلك لصعوبتها أو عدم رغبته الذاتية في دراستها.اوعدم استطاعة ولي الأمر توفير الكتب والدفاتر والأدوات لأبنائه بسبب الأحوال الاقتصادية، وللحد من هذه المشكلة يجب دراسة مسبب اتجاه الطالب السلبي نحو المدرسة والمعلم، والعمل على تغيير الأسباب المثيرة لمثل هذه الاتجاهات، والتواصل مع ولي للتعاون في تعويد الطالب على التنظيم والترتيب وتحديد مكان مناسب للدراسة، وتوفير الكتب والدفاتر والأدوات اللازمة على حساب التبرعات المدرسية للطلبة الذين لا يستطيعون شراءها بسبب أحوالهم الاقتصادية المتدنية.

- عدم استجابة الطالب لتعليمات المعلم:

ويتضح ذلك من خلال تجاهل الطلبة لتعليمات المعلم بعدم الاستجابة لها، واستجابة الطالب للموقف بانفعال شديد وغضب، وبألفاظ سلبية تعارض تعليمات المعلم وتؤكد عدم طاعته له. وينتج ذلك لسيادة المناخ السلبي في غرفة الصف مما يؤدي إلى شعور الطالب بعدم الطمأنينة وتوتر العلاقة بينه وبين المعلم. ولعدم اهتمام المعلم وسوء معاملته وتسلطه الدائم على الطلاب مما يرفع من مستوى القلق لديهم، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير اتجاهات سلبية نحو المعلم ومخالفة تعليماته. ولعلاج هذه المشكلة يجب إعطاء الطالب الوقت الكافي لاكتشاف الأسباب التي تكمن وراء التعليمات، وإعداد المعلم مهمات تعليمية توفر فرص النجاح للطلبة جميعاً وخاصة ضعاف التحصيل، واتصاف المعلم بالهدوء والاتزان والمرونة أثناء معاملته مع الطلبة.

ومن المشكلات السلوكية للطلبة والتي تؤثر سلباً على النظام التربوي والانضباط الصفي، الغش، الفوضى وعدم النظام، السلوك العدواني، السلوك الانعزالي.



مصادر المشكلات الصفية:

من المصادر المتسببة للمشكلات الصفيه والتي تعيق النظام والتعلم الصفي:

مشكلات ناتجة عن سلوك المعلم وهي:

1. القيادة المتسلطة.
2. إنعدام التخطيط.
3. اهمال العلاقات الانسانية.
4. سلبية التواصل مع الطلبة.
5. تقلب قيادة المعلم.
6. قناعات المعلم وانطباعاته الشخصية عن مهنة التدريس.
7. ضعف المعلم في المادة العلمية.
8. الضعف في الشخصية.
9. طريقة التدريس المملة، وطول فترات الانتقال من نشاط صفي لاخر
10. سرعة التدريس غير المناسبة.
11. الانشغال عن متابعة الطلاب.
12. السلوك العدواني والمستبد مع الطلاب.
13. اللجوء إلى العقاب الجماعي.
14. السماح للطلاب للحديث بدون إذن.
15. عدم تحديد القواعد والقوانين الصفية مسبقا للطلاب وتأكيد تطبيقها.
16. كبت مشاعر الطلاب المقبولة.
17. السلوكيات والألفاظ المؤذية للطلبة.
18. التحيز في معاملة الطلاب.

19. كثرة المتطلبات والأعباء التي يطلبها من الطلاب.
20. التقييد الحازم لحركة الطلاب.
21. المظهر والهندام غير المناسبين.
22. صعوبة الاختبارات.
23. صعوبة المادة وعدم تبسيطها من قبل المعلم.
24. اللجوء إلى العقاب البدني.

مشكلات ناتجة عن النشاطات التعليمية الصفية وهي:

- اقتصار النشاطات الصفيه على الجوانب اللفظية.
- تكرار النشاطات التعليمية ورتابتها.
- عدم ملائمة النشاطات التعليمية لمستوى الطالب.
- صعوبة اللغة التي يستخدمها المعلم.
- كثرة الوظائف التعليمية أو قلتها.
- قلة الإثارة في الوظائف التي يحددها المعلم لطلابه.

المشكلات تنجم عن تركيب الجماعة الصفية وهي:

- العدوى السلوكية وتقليد الطلاب لزملائهم.
- الجو العقابي الذي يسود الصف.
- الجو التنافسي العدواني.
- الإحباط الدائم والمستمر.
- غياب الاستعدادات للأنشطة والممارسات الديمقراطية.
- شيوع جو الدكتاتورية في الصف.
- غياب الطمأنينة والأمان.



- الكذب.
- الحركة الزائدة أو النشاط الزائد.
- عدم الاستجابة لأوامر المعلم وتعليماته.

المشكلات الناتجة عن الطالب نفسه:

- مستوى القدرة العقلية للطالب.
- العوامل الصحية.
- شخصية الطالب.
- شعور الطلاب بالضجر والإحباط والرغبة في جذب الانتباه.
- رغبة بعض الطلاب في الثأر من المعلم.
- ضعف التحصيل الدراسي لدى الطلاب.
- وجود حالة إفراط اجتماعي لدى الطالب.
- وجود اضطرابات نفسية لدى بعض الطلاب و إفراط حركي.

مشكلات ناتجة عن المدرسة وهي:

- نظام المدرسة.
- كثرة عدد الطلاب في الصف.
- سوء حالة الفصل المادية.
- سوء البيئة حول المدرسة.
- عدم التعاون بين العاملين في المدرسة.
- ضعف العلاقة بين المدرسة والبيت.

من أهم أساليب معالجة المشكلات الصفيّة ما يلي:

- الوقاية: وهي تعدّ قلب العملية التعليمية، إذ يمكن تجنب العديد من

السلوكيات المعيقة للدرس قبل أن تصبح مشكلات جادة، بحيث يحد المعلم منها ويقللها بالممارسات التنظيمية الجيدة للصف؛ ويتم ذلك بمراقبة المعلم لسلوكات الطلبة بشكل دوري ليتحسس المشكلة منذ بدايتها أو قبل وقوعها؛ إذ إن منع حدوث المشكلة يكون أسهل بكثير من معالجتها بعد وقوعها.

وللوقاية من المشكلات الصفية لا بد من الانتباه إلى تحديد القوانين الصفية والعدل والثبات عند استخدامها بالاضافة الى التخطيط والتحضير الجيد، وإجراء التعديلات اللازمة أثناء الحصة.

- التيقظ: انتباه المعلم لما يدور في الصف. فإن لاحظ المعلم بعض المشكلات السلوكية البسيطة كالسرحان والتهامس، فيمكنه لفت انتباه الطالب بالنظر إليه لإشعاره بعدم الرضا عن ذلك السلوك، فيحصل المعلم على المطلوب دون تشويش بقية الطلاب.
- التركيز: يبدأ المعلم درسه باسلوب ذكي يجلب انتباه الطلاب اليه, كالصمت في بداية الحصة او يكون الصوت منخفض قليلا عن المعتاد ليجعل الطلاب أكثر هدوءا مما لو بدأ بصوت عال ومرتفع.
- المراقبة: يحرص المعلم الخبير على التجول بين الطلاب داخل الغرفة الصفية، ليتأكد من أن الطلاب يقومون بأداء الواجب المطلوب منهم بشكل صحيح، كما أن هذا الأمر يجعل الجميع يبدأ حالاً بالمطلوب ودون تأخير ويقوم المعلم بالإجابة على تساؤلات الطلاب بصوت منخفض في أثناء ذلك، وإن وجد أية صعوبات مشتركة يطلب من الجميع التوقف عن العمل والانتباه إليه ليوضح المطلوب مرة أخرى.
- المعلم النموذج: يكون المعلم نموذجا للطلاب بدقته وحماسته وانضباطه



وصبره والتزامه بالنظام والقوانين التي يضعها، فإن طلب منهم الحديث بصوت منخفض فهو أول من يلتزم بهذا الأمر أثناء تجوله بين الطلاب وتوجيه لهم.

- السلاسة والتوقيت في الانتقال من نشاط إلى آخر: لا بد من التغييرات العديدة في الغرفة الصفية في الحصة الواحدة، وتجنب تشويش الطلاب بالحديث عن أكثر من نشاط أثناء انهماك الطلاب بنشاط أو واجب ما، وكذلك ادراك أهمية وقيمة الوقت والتخطيط له جيدا، ويكون دقيقا في التحول ببطء أو بسرعة من نشاط على آخر، ويعطي تعليمات بسيطة، ويدير الوقت بمهارة .
- أسلوب التلميح: يمكن للمعلم أن ينهى الطلاب عن سلوك ما بأسلوب التلميح وإبراز أثر السلوك الخطأ، ليشعر الطالب أن تعديل السلوك قد نبع من ذاته.إضافة إلى تجنب المعلم الوقوع في مشكلات مع الطلاب.
- الوقاية: التواصل وإنشاء العلاقات: تعدّ العلاقات الاجتماعية بين الطلاب والمعلمين أمرا بالغ الأهمية، لان ذلك يعتبر عامل مساعد للاهتمام بمشكلات الطلبة وللتخفيف من آلامهم ومعاناتهم. وكذلك لبناء اهتمامات مشتركة تؤدي إلى تعزيز التطور الإيجابي وبناء علاقات صادقة بين المعلم والطلبة.

خصائص الإدارة الصفية الناجحة:

للحصول على إدارة صفية ناجحة وفاعلة لابد من وجود خصائص متعددة لها، وتلك الخصائص هي ما يلي:

- تسهم في جعل التعليم ممكناً في غرفة الصف، وموجهاً لخدمة المتعلمين أنفسهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرسومة.

- الإدارة توفر مناخاً يسوده انضباط قائم على علاقات التفاعل والتفاهم بين المعلم وطلابه من جهة، وبين الطلاب أنفسهم من جهة أخرى.
- تدرب الطالب على الانضباط الذاتي فتجعله يتكيف تكيفاً واعياً لبيئته الاجتماعية فيضبط سلوكه ويحترم حريات الآخرين ومصالحهم.
- تهتم بعناصر الإدارة التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والضبط، الاتصال، القيادة، التقويم.
- تنمي ثقة الطالب بنفسه وبمن حوله، وبذلك يمكن أن يتعاون الطالب مع معلمه ومجتمعه المحيط.
- تشعر كل فرد في غرفة الصف بأن له دوراً هاماً يؤديه ويقدره من أجله.
- تسهم في تنفيذ العملية التعليمية التعلمية في غرفة الصف في جو مريح يشعر الطالب فيه بالود والدفء والصداقة والطمأنينة، ويسعد المعلم فيه بمشاركة طلابه.
- تزيد فرص التعلم وتقليل السلوك غير المرغوب فيه عند الطلاب.
- تديرها هيئة تدريسية مؤهلة علمياً ومسلكياً والراغبة في مهنة التعليم.
- تعمل على حل مشكلات الطلبة ومعالجتها.
- توفر التواصل الفعال.
- تنظم وتوفر البيئة المادية المناسبة في غرفة الصف لتشجع على الابتكار والإبداع.
- تسهم في جمع الموقف التعليمي بين النظرية والتطبيق وردم الفجوة بينهما.
- تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين المادية والمعنوية.
- تدرك جميع العناصر الرسمية للموقف التعليمي (الأنظمة والتعلميات والقوانين).



مهارات الإدارة المدرسية

الاتصال

المقدمة:

كان الاهتمام بموضوع الاتصال في الإدارة والتنظيم محدودا حيث بدا الاهتمام بموضوع الاتصال يتزايد مع ظهور حركة العلاقات الانسانية، وتطور اكثر مع تطور السلوك التظيمي، واول من ركز على اهمية الاتصال الكاتب شستر بارنارد Chester Barnard حيث اشار الى ان منظمة الاعمال هي عبارة عن مجموعة افراد قادرين على الاتصال ببعضهم البعض يعملون لتحقيق هدف مشترك، والاتصال في راي برنارد يجعل التعاون المنظمي ديناميا، ويربط اهداف بالافراد. (حريم، 1997)

والاتصال بمعناه العام هو المشاركة والتواصل مع الآخرين وهو من الأهمية بمكان بحيث لا غنى عنه لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي. و يعتبر الاتصال في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني. فالاتصال الإداري أساسي في أي منظمة مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام الاتصال من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. فقرارات المنظمة و أهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصال. حيث يعتبر الاتصال الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها وبينهم وبين العالم الخارجي. وللاتصالات مفاهيم وأسس وقواعد أي أنها تخضع لمعايير يجب على القائمين في المنظمات اعتبارها لكي تيسر عملية الاتصالات الإدارية تحقيق أهداف المنظمة.



مفهوم الاتصال:

كون الإنسان كائن إجتماعي يميل الى المدنية والتجمع فقد وجدت عملية الإتصال في صورها البسيطة مع وجوده(.. يعود أصل كلمة COMMUNICATION في اللغات الأوروبية- والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم- إلى جذور الكلمة اللاتينية COMMUNIS التي تعني "الشيء المشترك"، ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة COMMUNE التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر "الجماعة المدنية" بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا وإيطاليا، قبل أن تكتسب الكلمة المغزى السياسي والأيديولوجي فيما عرف بـ "كومونة باريس" في القرن الثامن عشر، أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة COMMUNICARE فمعناه "يذيع أو يشيع" ومن هذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية نعت COMMUNIQUE الذي يعني "بلاغ رسمي" أو بيان أو توضيح حكومي.

نتيجة لتطور السلوك التنظيمي، بدا بعض الكتاب والباحثين يهتمون بالاتصال وينظرون اليه من منظور سلوكي، واعتبار الاتصال عملية اجتماعية، عملية معالجة المعلومات الاجتماعية. لذا وضعت تعريفات متعددة منها:

- وقد أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفًا للاتصال بأنه "عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية و ذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة".
- ويعرف الاتصال: هو العملية التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر.
- ويعرف الاتصال: وهوعبارة عن تبادل المعاني الموجودة في الرسائل والتي من خلالها يتفاعل الأفراد ذوي الثقافات المختلفة.



- ويعرف الاتصال: هو المشاركة في الحديث والرأي واتخاذ القرار وتبادل المشاعر والاتجاهات.
- وعرف الاتصال بأنه "إثارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الآخر، وهو في اللغة الصِلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصِلة، ويعتبر الاتصال مقومًا أساسيًا لوجود الإنسان و ينشأ من خلال عملية خلق وتبادل رسائل معينة في شبكة من العلاقات التي تعتمد على بعضها البعض بغرض تحقيق أمرٍ في ظل البيئة المحيطة". (الصّحاف، **2003**).
- ويعرف الاتصال بأنه "عملية تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين". (قوته ودياب، **2001**).
- ويعرف بأنه "ظاهرة اجتماعية تتم غالبًا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأيًا منهما أو لكلاهما و يتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية و في اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما و يتم ذلك من خلال عملية اتصالية". (الطنوبي، **2001**).
- "ويعرفه اندرسون Indreson بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات..
- ويعرفه "صلاح الشنواني" بأنه إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين...
- وقد عرفت "منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين" الاتصال بأنه تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة إلى إحداث علاقات إنسانية طيبة.
- والاتصال في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية نعني به "مجموعة الطرق

والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت".

مفهوم الاتصالات الإدارية:

تحتل عملية الاتصالات الإدارية أهمية كبيرة في مجالات الإدارة المختلفة وحتى عام 1940م لم يُعرف الاتصال كعلم.. حيث بدأ الاتصال كعلم منذ أواخر الأربعينيات 1948م على يد مهندس موظف في شركة "بل" للتليفونات في الولايات المتحدة الأمريكية، ويدعى "كلود شانون" الذي صنف عناصر عملية الاتصال إلى: المرسل- المستقبل- الرسالة (المعاني)- اللغة المستخدمة في نقل المعاني- قناة الاتصال.

- تعرف الاتصالات الإدارية بأنها "عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير". (الهواري، **1970**).
- وتعرف الاتصالات الادارية: بأنها تعني الربط بين مختلف الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي للمنظمة بهدف نقل المعلومات بين الأفراد والجماعات للتأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو الهدف المطلوب.

أهمية الاتصال:

الاتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. والاتصال الإداري هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة. والعمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات.



لذا فان الاتصال له أهمية كبيرة في حياة المنظمات صغيرها و كبيرها. وإن معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص وإن أكبر فشل للإنسان كان و ما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمه إنها مشكلة اتصال. لذا يعتبر الأكاديميون أن الاتصالات هي وسيلة اجتماعية تستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها. يقول تشستر برنارد Cheaster Bernard إن هيكل المنظمة وانتشارها ومجال عملها تتحدد بواسطة أدوات و أساليب الاتصال بها. وان التطور والنمو الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها و تزايد أحجامها ادى الى ضرورة الاهتمام بعملية الاتصال.

والمدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى فهم العاملين معه وتوجيه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها. فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة. وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة، بقدر ما تكون قدرات المدير فاعلة. ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المتعددة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.

عناصر الإتصال:

يمكن وصف الإتصال بأنه سر استمرار الحياة على الأرض وتطورها، بل أن بعض الباحثين يرى أن الاتصال هو الحياة نفسها. وقد شهد الاتصال تنوعاً في أساليبه، وتطوراً مذهلا في المراحل التاريخية المتأخرة.



ومع تعدد التعريفات التي وضعت من قبل الباحثين لمفهوم (الاتصال Communication) يمكن ان يعرف بأنه عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين إجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية، أو معنى مجرد أو واقع معين.يتبين من ذلك ان الاتصال يتكون من مجموعة من المكونات الأساسية يقع في مقدمتها ما يلي:

- المرسل: أو المصدر وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره. ويعد نقطة الإنطلاق في عملية الإتصال، وعنه تصدر الرسالة التي تحمل معنى محدداً يتفق مع وجهة نظره، وهو يهدف من الرسالة إلى إستثارة إستجابة محددة لدى المستقبل. و قد دلت الدراسات على أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى و أن محتويات الرسالة غالبًا ما تُفسر بناءً على مَنْ هو مرسلها. (علي، 2009).
- الرسالة: وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته اي المادة أو المحتوى في عملية الإتصال. يقول (عبد الباقي، 2001" ولا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة". تتعدد أنواع الرسائل بتعدد محتواها. ومن الأمور التي تؤخذ بالحسبان في كل رسالة رموزها وموضوعها ومعالجة المضمون.
- المستقبل: وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة و قد يكون فرد أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة. ولا شك أن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها يخضع لشخصية المستقبل وإدراكه، ويؤوّل رموزها ويفسرها



متأثراً بتكوينه النفسي وتجربته الذاتية الحاضرة والتاريخية وبمضمون الرسالة ومصدرها.

- الوسيلة: وهي الأداة أو القناة التي تنقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل. يقول (الشيخ، 1993) لا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة. لذا نرى أن الوسيلة الفعّالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعّال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح. و تتنوع الوسائل ما بين كتابية و شفوية و تقنية أو الكترونية، وقد تكون الوسيلة سمعية مثل الإذاعة، أو بصرية مثل الملصقات واللوحات والإعلانات، أو سمعية بصرية مثل التلفزيون والسينما، أو متعددة القنوات كالفيديو والحاسوب. وتختلف الوسائل فيما بينها من حيث نوع الآثار التي تخلفها ونوع الرسائل التي تحمله. ونوع الجمهور الذي تتصل به. ويتوقف نوع الوسيلة على قدرات كل من المصدر المرسل والجمهور المستقبل.
- ردود الفعل: يقصد بردود الفعل إستجابة المستقبل التي يستدل المرسل بوساطتها على تأثير رسالته في المستقبل ووجهة نظر هذا الأخير بشأنها. وكثيراً ما يسمى رد الفعل بمصطلح «رجع الصدى» و «التغذية الراجعة» وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل. فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها و فهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال.
- التشويش: ويقصد بالتشويش تدخل أي مثير عارض، أو عرقلة عملية الإرسال والاستقبال. يؤدي التشويش إلى اختلاف الرسالة التي تم إرسالها عن الرسالة التي يتلقاها المستقبل. وتوجد عدة انواع من التشويش منها

التشويش الخاص بالدلالة والتشويش الميكانيكي. يحدث التشويش الخاص بالدلالة نتيجة المؤثرات الذاتية التي تؤثر في فهم المستقبل للرسالة. ويزداد هذا النوع من التشويش بازدياد غموض الرسالة أو عندما تكون العلاقة بين المرسل والمستقبل غير محايدة، أي عندما تكون مثقلة بالمعاني الانفعالية السلبية أو الإيجابية.

أما التشويش الميكانيكي فيقصد به التدخل الفني أو المادي الذي يطرأ على إرسال الرسالة في سيرها من مصدر المعلومات إلى الهدف الذي يراد الوصول إليه. ويزداد هذا النوع من التشويش بازدياد طول سلسلات الاتصال أي بازدياد عدد المراكز الوسيطة.

- الأغراض: المقصود من الأغراض هو أهداف الإتصال من وجهة نظر القائم بالإتصال أو نوع الإستجابة التي يريد استثارتها. وقد تكون أغراض الاتصال مقصودة وظاهرة، ويهدف القائم بالاتصال إلى تحقيقها، وقد تكون خفية أو غير مقصودة.
- الآثار: يقصد بها التأثيرات- التغيرات التي يؤدي إليها الإتصال في الجماهير أو في أفرادها. وقد تكون وظيفية تفيد الجماعة والفرد، وقد لا تكون كذلك. وقد تكون ظاهرة أو ضمنية.

أهداف الاتصالات الإدارية:

تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعًا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:

1. الإقناع إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار، إنما الهدف هو الإقناع فأي عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر



ما بطريقة أو بأخرى. حيث يستخدم كثيرًا من القادة في المؤسسات الاتصال لإقناع الناس بإتباع أفكارهم الجديدة.

2. اعطاء التعليمات والاطلاع على الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرّف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
3. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسة مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين .
4. توفير المناخ الايجابي الذي يرغّب العاملين في الانجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
5. ربط المديريات والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.
6. تعديل مواقف الاخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم بالقدوة او الاقناع اوبالشد او الصد.
7. توفير قاعدة من المعلومات والبيانات يمكن للادارة الاستعانة بها لدى البحث عن البدائل عند التفكير في اتخاذ القرارات.
8. تطوير شبكة من العلاقات الانسانية للربط بين الكوادر البشرية في المؤسسة.

مبادئ الاتصال الفعّال:

إن الاتصال فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الاتصالات الإدارية عدة مقومات و مبادئ للاتصال الفعّال منها:

1. أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها.

2. تحديد الهدف المُخطط له من عملية الاتصال وتحديد ما الذي يريد توصيله و إلى مَنْ يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة و المدخل المناسب .
3. الاستماع بدقة إلى الرسالة التي ينقلها لك الآخرون. إجادة فن الاستماع ستساعد على تدفق المعلومات و توفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير و المرؤوس.
4. يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة .
5. الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة والاسرع، فالإجراءات والتعاميم الضرورية لعقد اجتماع تفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية. وذلك لوصول المعلومات في الوقت المناسب وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير و بالتالي التأثير السيئ على أهداف المنظمة.
6. الحصول على المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية و فتح قنوات و طرق اتصاليه مباشرة بين القائد المنصت و بين مرؤوسيه.
7. المتابعة عن طريق التغذية الراجعة لكل فكرة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكّنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة .
8. وسع دائرة تفكيرك بزيادة معلوماتك عن موضوع الاتصال.
9. تصمم الرسالة لتناسب مع الآخرين..
10. الشمول ان تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف على ضوئها..
11. اختيارالمكان والوقت المناسب لطرح الأفكار وتنظيمها.
12. الوضوح وتجنب العموميات والغموض اثناء الاتصال.



13. التركيز اثناء الاتصال بحيث لا تشغل ذهنك بأمور خارجة عن موضوع الاتصال.
14. تطوير اتجاهات ايجابية. و خلق جو ودي قيمي بين العاملين والمديرين لان ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال و تعزيز الفرص لتحقيق الأهداف.
15. تقليص الاتصالات الهجومية \ الدفاعية.
16. بناء الثقة المتبادلة بين اطراف الاتصال.

وسائل الاتصال الإداري المدرسي:

يتم الاتصال بالمدرسة بوسائل متعددة منها:

1. المجالس التعليمية.
2. اللجان التربوية.
3. التقارير.
4. الاجتماعات المدرسية.
5. المقابلات واللقاءات الفردية.
6. الإعلام.

قنوات تدفق الاتصالات الإدارية

ورد في أدبيات الاتصالات الإدارية أربعة قنوات أساسية في عملية الاتصالات الإدارية وهي:

- الاتصالات من أعلى لأسفل: أي من الإدارة العليا للدنيا حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين. و تعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة ونشرات أهداف المنظمة من طرق الاتصال من أعلى لأسفل. فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم.

- **الاتصالات من أسفل لأعلى**: أي من الإدارة الدنيا للعليا و مثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا و يهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و إعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا. ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين متبعًا سياسة الباب المفتوح. من خلال ما قد يتضح من اهمية لهذا النوع من الاتصال الذي إن طُبق تطبيقًا صحيحًا فانه سوف يعزز من قيمة ارتباط العامل في المنظمة و يزيد من إنتاجيته و بالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه ويسمع له.
- **الاتصالات الأفقية**: و يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى وهو ضروري في عملية تنسيق العمل في المنظمة. إن شيوع هذا النوع من الاتصال بين العاملين و مديري الأقسام يساهم في خلق التعاون والتفاعل وبالتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- **الاتصالات المحورية**: ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميًا لهم. أي انه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي.

طرق الاتصالات الإدارية:

ورد في مواضيع الاتصالات الإدارية عدة طرق للاتصالات الإدارية في المنظمات منها:

- **الاتصال الشفهي (اللفظي)**: وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ



المنطوقة المشتملة على كلمات أو جُمل أو عبارات دالة على معنى مفيد و تتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين. ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية ويشمل أيضًا هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات. تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحًا خاصًا للتأكد من إيصال المعنى الصحيح. و نرى أن فائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعّال.

- **الاتصالات غير اللفظية**: يتم كثيرمن الاتصالات بين العاملين في المستويات الادارية المختلفة؛ بواسطة التفاعل المباشروجها لوجه. ويعرف هذا النوع من الاتصال انه استجابات انسانية غير كلامية. وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما هي لغة غير لفظية مثل الإشارات. وتعابير الوجه ولغة الجسد، وتعطي انطباعات بحسب مغزاها فقد يستعمل المدير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر. إن ابتسامة احد المديرين لموظفه وربته على ظهره لأنه أدّى عملاً جيدًا تُعد نوعا من الاتصال غير اللفظي.
- **الاتصال الكتابي**: وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز و توزيعها للعاملين في المنظمة. أن الاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون ايجابيًا إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية و قد يكون سلبيًا إذا لم يكن بالدقة المطلوبة ويكون عبء على المنظمة لحفظه و تكديسه في المخازن. و من صور هذا النوع من الاتصال التقارير والأوامر و التعليمات وكتيبات المنظمة وسياسات ولوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين وغيره.

- الاتصالات الالكترونية: وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية، ونرى أنه غالبًا ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء، ونرى أن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصًا في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعًا ملموسًا من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني و تنم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم و المستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات .

وليس هناك ما يميز طريقة من طرق الاتصال هذه عن الأخرى إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك فقد يكون الاتصال الشفهي فعّال في الاتصالات التي تحتاج لشرح وافي و قد يكون الأسلوب الكتابي فعّال في الاتصالات الروتيية.

معوقات الاتصالات الإدارية:

إن إدراك المديرين لمعوقات الاتصالات الإدارية يسهّل عليهم معرفة هذه المعوقات وبالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعّال ومن هذه المعوقات الآتي:

- دوافع المرسل تؤثر في طبيعة المعلومات التي يقوم بإرسالها.



- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- تصرفات المرسل تخدم مصالحه الشخصية.
- سوء فهم المرسل للمعلومات التي يرسلها.
- حالة المرسل الانفعالية تؤثر في شكل المعلومات.
- معتقدات وقيم المرسل تؤثر في شكل المعلومات.
- حكم المرسل الشخصي والتغير والحذف والإضافة للمعلومات التي لديه ووصول المعلومات ناقصة.
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.
- سوء الفهم أو الإدراك للمعلومات للرسالة المرسلة.
- عدم القدرة على التعبير الجيد بكلمات سهلة ومعبرة، واختيار ألفاظ مبهمة وغلبة الغموض.
- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة بتعبيرات الوجه والجسد.
- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع المعلومات.
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت.
- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام الوسيلة.
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة والوسائل الشفوية.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الأهداف المشتركة.
- تعارض الأهداف بين طرفي الاتصال.
- عدم إصغاء العاملين و اختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.
- كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة.



- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات.
- غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.
- ضعف العلاقات الإنسانية الاجتماعية بين العاملين.



مهارات الإدارة المدرسية

إدارة التغيير

المقدمة:

الإدارة المدرسية تواجه كثير من التحديات والمستجدات في نواحي الحياة، الذي يجعلها مضطرة للتكيف مع التغيير ومسايرته، ومن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية التي تتطلب التعامل ناجح معها:

إدارة التغيير من المفاهيم الحديثة في الإدارة تطورت خلال العقدين الاخيرين من القرن العشرين و ما تزال في طور البناء و التبلور. وهي اداة لتقنين التغيرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية او اهواء شخصية، و تعتبر عمل مستمر بهدف زيادة قدرة المنظمة على ادخال التغيرات، وحل المشكلات الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة فئات المناهضة للتغيير. وهي عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء و تقويمها والتكنولوجيا والسياسات التي تؤثر في العاملين وتعدل مساراتها ذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة. وإعطاء حوافز تكفل نجاح عملية التغيير.

وإدارة التغيير مهمة لجعل الناس يتوقفون عن عمل الأشياء بطريقتهم المعتادة وإتباع الطريقة الجديدة ويستوجب ذلك ردود فعل ايجابية إزاء الموقف الصعب واختيار الحوافز المناسبة لكل مرؤوس.

ما هو التغيير؟

التغيير هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة

أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر ايجابية وتلقى قبولاً لدى أغلبية العاملين في المنظمة. ويتطلب التغيير جهوداً متواصلة ومضنية من المنظمات ومن المديرين في التخطيط لعمليات التغيير ومجابهة ردود الأفعال الناجمة عنها المتمثلة في شعور العاملين بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف وهذا ما يعرف (بالصدمة) ثم بعد ذلك عدم التصديق ببدء دوران عجلة التغيير وفي بعض الأحيان يكون الشعور بالذنب من قبل العاملين الذين يعتقدون أنهم هم السبب في التغيير المفاجئ وانتهاء بقبوله.

تعريف إدارة التغيير:

تعرف إدارة التغيير بأنها احداث التعديلات في اهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لمواكبة اوضاع التنظيم ونشاطاتة مع التغيرات الحاصلة في المناخ المحيط بالتنظيم من اجل احداث التوافق بين التنظيم في المؤسسة والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها اضافة الى تحسين وتطوير مستوى الأداء. وبذلك نجد ان إدارة التغيير ليست سوى تطبيق عملي لعمليه صنع القرار حيث أنها ترصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية وتقدم استراتيجيات توافقيه أو دفاعيه للتعامل معها حسب أهداف المنظمة.

ويمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات...، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال.

والتغيير بحاجة إلى قيادة التغيير وهي نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق



الحماس والدافعية لدى العاملين في المنظمة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الامل بالمستقبل، والايمان بامكانية التخطيط للامور المتعلقة بنموهم المهني وادارتهم. والتي تتضمن قيادة الجهد المنظم والمخطط للوصول الى تحقيق الأهداف من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية. كما ان قيادة التغيير تؤكد على صنع القرار التشاركي، والعمل داخل المنظمة كفريق يمكن من خلاله استثمار امكانية الافراد بشكل افضل وحل المشكلات المدرسية بصورة تعاونية.

اسباب التغيير:

من الاسباب التي تدفع الادارات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزاءها وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، بالاضافة الى التطورات التكنولوجية المعاصرة ولأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة مالم تحدث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة وفي الإسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها.

ومن هذه الاسباب:

- الإخفاق في تحقيق الأهداف: لذلك يجب تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات لإجراء التعديلات والتغييرات اللازمة في المنظمة. والمتابعة المستمرة لنمو أوالتدهور.
- الحاجة الى تطوير الأساليب الادارية في المنظمة لعلاج المشكلات التي تواجهها.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري.
- زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وانتاج الادارة .
- بناء مناخ ملائم للتطوير والإبداع.
- التحول في تقنية المعلومات والاتصال التي أحدثت تغييرات هائلة في الطريقة التي يعمل ويتعلم بها الناس، وأصبحت أكثر كفاءة وإتاحة، وأنتجت مفاهيم جديدة وكبيرة في فترة زمنية قصيرة، كالتعلم الافتراضي، واقتصاد المعرفة، ورأس المال البشري والحكومة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية وغيرها.
- التجديد في المهارات المطلوبة كالاتصال والحوسبة والعمل في فريق، والتعلم الموجّه ذاتياً والتفكير الناقد والتفكير الابتكاري، واتخاذ القرار والتعلم المستمر.
- التجديد في الفكر التربوي والذي ينطلق من منظور مختلف حول الكيفية التي يتعلم بها الفرد. وهذا يعني أن تحولاً جوهرياً يجب أن يحدث في أدوار المعلم والطالب والتقنيات المستخدمة في احداث عملية التعلم.

أهمية التغيير:

- الحفاظ على الحيويه الفاعله حيث تكمن اهمية التغيير في داخل المنظمه الى التجديد والحيويه كما تختفي روح اللامبالاة والسلبيه والروتين الذي يقتل الابداع والانتاج.
- تنمية القدرة على الابتكارفالتغيير دائما يحتاج الى جهد للتعامل معه.
- يعمل التغيير على التحفيز والارتقاء والتطوير وتحسين العمل في جوانب متعددة.



- حل المشكلات ومعالجتها بطرق واساليب علمية.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.
- مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية المعاصرة.
- الوصول الى درجه اعلى من القوة والاداء المتميز.
- زيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين أفراد الادارة .

أسباب مقاومة التغيير:

ان اسباب مقاومة التغييرفي المنظمات يرجع لعدة اسباب منها الاقتصادية والاجتماعية والذاتية، او لأنهم ليسوا بحاجة اليه. ويأتي الرفض أحياناً نتيجة الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير. ومن هذه الأسباب:

- عدم وضوح أهداف التغيير او الاقتناع بها.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
- الخوف من الخسارة المادية او فقد السلطة او الوظيفة او ظروف العمل المفضلة.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصي .
- الخوف من نتائج التغيير، واعتباره تهديد للمصالح الشخصية.
- عندما يكون هناك فشل التغيير.
- الإحساس بالاستغلال و الاجبار على التغيير.
- لا يرون منفعة شخصية من التغيير.
- عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.

- الرضا عن الوضع الحالي.
- السرعة في احداث عملية التغيير.
- التعارض الحقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.
- يبين العيوب ونقاط الضعف عند الموظفين.
- الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين.
- قد يتطلب الوضع الجديد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير العمل، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير.
- قد يفرض التغيير التنظيمي فصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين. وهذا ما قد يدفعه إلى مقاومة التغيير بهدف المحافظة على وضعه الحالي.
- ثقافة التغيير وتقريبها من ثقافة الفرد، لذا يجب مراعاة هذا البعد وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.

طرق التغلب على مقاومة التغيير:

يعمل القائد الناجح على تقديم وتوضيح الضرورة لإحداث التغيير والتطوير لمستوى الأداء ويحدد آلية قيادة الأفراد من اجل إحداث التغيير المطلوب. ويختار فترة التغيير بنجاح وهذا يستوجب وجود بعض القدرات لدى القائد لكي يستطيع التغلب على مقاومة التغيير في المؤسسة ومن هذة الطرق:

- مناقشة الافكار بوضوح مع العاملين ليدركوا أهمية التغير والحاجة إليه، وتزويدهم بمعلومات مستمرة.
- اتاحة الفرصة للمشاركة في تخطيط التغيير و تنفيذة، وإشراك الافراد بفاعلية



في التغيير يجعلهم يحسون بأنهم جزء من النظام. كما ان المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج الى مثل هذا التغيير.

- الاخذ في الإعتبار عادات العاملين وقيم العمل عندهم.
- توفير فرص للتدريب لصقل المهارات واختيار الوقت المناسب للتغير والدعم والاستماع لما يقولة الاخرون.
- يوضح للعاملين بان الاستمرار في مقاومة التغير قد يؤدي الى فقدان الوظيفة و تقليل فرص الترقية.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين والتي تشجع على مواكبة التغير.
- اسناد ادوار رئيسية في تخطيط التغير او التنفيذ لافراد محددين يؤثرون في باقي المجموعة.
- تقديم التغير المراد تنفيذة على مراحل متسلسلة لزيادة قدرة العاملين على التكيف مع الطرق الجديدة
- توضيح اهمية التغيير والفوائد التي سوف تعود عليهم.
- توضح الأمور برؤية جديدة وتحديد خطوات التكيف مع الوضع الجديد.
- التفريق بين الأفراد السلبيين والإيجابيين والمثبطين وتعامل مع كل منهم على حده.
- البدء بتغيير الأفراد حيث أن المنظمات لا تتغير إلا عندما يتغيرعدد كبيرمن أفرادها.
- استخدام اساليب ابداعية لتغيير اراء المعارضين واقناعهم بالتغيير.

مهارات الإدارة المدرسية

إدارة الازمات

المقدمة:

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

مفهوم إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها... وإدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم.. فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها.. وتبنى بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالا ت وقوعها.. (احمد، 2002).

ويشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول "إدارة الأزمة" إلى الإدارة العامة (وذلك



للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: " عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".

وعرفت إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك." وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث."

فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها " المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين

المسئولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تجفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين.

أما عليوه فعرفها بأنها "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات".

وإجمالاً يمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها: "عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية، لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقمين مسبقاً والمدربين تدريباً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى". (عليوه، 2004).

مفهوم إدارة الأزمة:

إدارة الأزمات مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم. وكانت مظهرًا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان بعد أن جوبه بتحدي الطبيعة أو غيره من البشر، ولم تكن تعرف آنئذٍ بإسم إدارة الأزمات وإنما عرفت تسميات أخرى مثل براعة القيادة، أو حسن الإدارة، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعية، وتستفزّ قدراته على الإبتكار.

فالمفهوم البسيط لإدارة الشيء، هو التعامل معه للوصول إلى افضل النتائج

الممكنة، بما يحقق مصالح القائم بالإدارة. ومن هنا فإن إدارة الأزمة تعني "التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة- الضاغطة والتوفيقية- بما يحقق أهداف الدولة ويحافظ على مصالحها الوطنية، وهي أيضًا عبارة عن "محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة، تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكّم فيها وتوجيهها وفقًا لمصلحة الدولة.

وقد أصبح موضوع إدارة الأزمات على رأس الموضوعات الحيوية في العالم منذ العام 1962 والأزمة الكوبية، وتكمن أهمية هذا الحدث في تصريح وزير الدفاع الأميركي روبرت مكنمارا بقوله لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الإستراتيجية وإنما ينبغي أن نتحدث عن (إدارة الأزمات).

إذًا إدارة الأزمات تعني: "العمل على تجنب تحوّل النزاع إلى صراع شامل، بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية".

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، والمعنى الاجمالي لها هو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها " ومن هنا يمكن تحديد الهدف من مواجهة الأزمات بأنه:

السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف، وذلك عن طريق:

- وقف التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للازمة.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة، لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها، أو حدوث أزمات مشابهة لها.

تعريف الأزمة:

الأزمة هي نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما، تتميَّز بتحسّن ملحوظ أو بتأخر حاد، وترتبط بتجاذبات قديمة لا بد أن تزول لتحلّ محلها ارتباطات جديدة، وتورث تغيرات كمّية ونوعية في هذا الحدث. الأزمة كمصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي- "نقطة تحول" بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض- وهي تُطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، في القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحوّل فاصلة في تطور العلاقات السياسية والإقتصادية والإجتماعية، والعام 1937 عرّفت دائرة معارف العلوم الإجتماعية الأزمة بأنها "حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال".

ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدَّد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ (مثل الحياة أو الموت، الحرب أو السلم) لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها. كما عرّف ألستار بوخان (Alastair Buchan) الأزمة في كتابه "إدارة الأزمات" بأنها تحدٍّ ظاهر أو



ردّ فعل بين طرفين أو عدة أطراف، حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه.

ظهرت الأزمة في القرن السادس عشر الميلادي وشاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، وهو يرجع إلى المصطلح اليوناني (كرنيو) ويعني نقطة تحول وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا.. (احمد، **2002**). ويشار الى انه تم اقتباس هذا المعنى في القرن السابع عشر الميلادي للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة وبحلول القرن التاسع عشر الميلادي تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة أو لحظات فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي القرنين العشرون والحادي والعشرون توسعت دائرة استخدام هذا المصطلح (الأزمات) لتشمل معظم الكوارث والحوادث مهما كان موقعها في الحياة الإنسانية، سواء الاجتماعية أو السياسية، أو الإدارية، أو الاقتصادية أو الفنية أو الدينية....

وعرف (أوران يونج- كاتب سياسي): الأزمة بانها تداع سريع للأحداث يؤدي إلى تنشيط عناصر عدم الاستقرار في النظام الدولي أو في نسقه الفرعية على نحو غير مألوف يزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف.

تعريف (كورال بيل) الأزمة هي وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد بحدوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقات مثل التحول من السلم إلى الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول.



ويعرف الضحيان الأزمة بأنها: هي كل حالة أو أمر مهما كان موضوعه ومجاله لا يستطيع صاحبه أو أصحابه (أطرافه) وضع حد لاشتداده وتطوره إلى الأسوأ.. (الضحيان، 1421 هـ).

وتعرف الازمة ايضا بانها: موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه، واتخاذ قرار لحسمه لأنه يهدد إحدى القيم العليا في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه. (احمد، 2003)

أما كورال بل (Coral Bill) فإنها تعرّفها في كتابها "إتفاقيات الأزمة " بأنها ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول.

ويشير روبرب نورث (Robert North) إلى أن الأزمة الدولية هي عبارة عن تصعيد حاد للفعل ورد الفعل، أي هي عملية انشقاق تحدث تغييرات في مستوى الفعالية بين الدول، وتؤدي إلى إذكاء درجة التهديد والإكراه. ويشير نورث إلى أن الأزمات غالبًا ما تسبق الحروب، ولكن لا تؤدي كلها إلى الحروب إذ تسوّى سلميًا أو تجمّد أو تهدأ، على أنه يمكن دراستها على اعتبارها إشتراك دولتين أو أكثر في المواجهة نفسها.

كما يعرّفها جون سبانير(John Spanir) بأنها "موقف تطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم، وهو الأمر الذي تقاومه دول أخرى، ما يخلق درجة عالية من إحتمال اندلاع الحرب.

فالأزمة هي حالة من الصعوبة المفاجئة التي تعطل سير العمل وتعمل على إرباك الخطط والاستراتيجيات وطرق التنفيذ، تؤدي إلى استنفار كامل وتام من أجل التخفيف من حدتها أو التخلص من آثارها السلبية. وهي ايضا موقف مفاجئ تتجه فيه العلاقات بين طرفين أو أكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي



نتيجة لتعارض قائم بينها في المصالح والأهداف، أو نتيجة لإقدام أحد الأطراف على القيام بتحدي عمل يعدّه الطرف الآخر المدافع، يمثل تهديدًا لمصالحه وقيمه الحيوية، ما يستلزم تحركًا مضادًا وسريعًا للحفاظ على تلك المصالح، مستخدمًا في ذلك مختلف وسائل الضغط وبمستوياتها المختلفة، سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو حتى عسكرية.

مفهوم المشكلة:

المشكلة: هي حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عن إدراك وجود عوائق تعترض الوصول إلى الهدف أو توقع إمكانية الحصول علي نتائج أفضل بالاستفادة من العمليات والأنشطة المألوفة على وجه حسن وأكثر كفاية.

ويمكن تعريف المشكلة من منظور آخر على أنها نتيجة غير مرضية أو غير مرغوب فيها تنشأ من وجود سبب أو عدة أسباب معروفة أو غير معروفة تحتاج لإجراء دراسات عنها للتعرف عليها حتى يمكن التأثير عليها، كما تختلف المشكلات من حيث درجة حدتها أو تأثيرها.

تعريف المشكلة والفرق بينها وبين الأزمة:

تعرف المشكلة بأنها عائقا أو مانعا يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وبعبارة أخرى فإن المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة. وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير، فالعلاقة بين المشكلة والتفكير علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير، والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها (كامل، 2004). وعليه يمكن القول: بأن المشكلة أخف حدة من الأزمة، ويمكن حلها بأيسر الطرق

وأسهلها، ولا تتطلب جهودا كبيرة من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة، فهي كالشرارة إن تم إطفاؤها تم إطفاء النار، وإن تم إهمالها اشتعلت النار وحلت الكارثة.... وحل المشكلة يجب أن يكون نهائي ونافذ المفعول ومستمر.. حتى لا تتحول تلك المشكلة إلى أزمة. ..

مفهوم الكارثة:

الكارثة حدث مفاجئ غالبا ما يكون بفعل الطبيعة، يهدد المصالح القومية للبلاد ويخل بالتوازن الطبيعي للأمور، وتشارك في مواجهته كافة أجهزة الدولة المختلفة، والإصابات أو تدمير شامل للممتلكات، والتي تتجاوز في مواجهتها الإمكانيات والجهود العادية لخدمات الدفاع المدني والشرطة والإسعاف، والأمر الذي يتطلب معونات خارجية.

وكذلك تعرف الكارثة بأنها اضطراب مأساوي مفاجئ في حياة مجتمع ما. يقع بمنذرات بسيطة أو بدون إنذار ويتسبب في أو يهدد بوفاة أو إصابات خطيرة أو تشريد أعداد كبيرة من أفراد هذا المجتمع تفوق قدرة وإمكانات أجهزة الطوارئ المختصة والسلطات المحلية حين المتعامل معها في الحالات العادية ومن ثم تتطلب تحريك وحدات مماثلة لها من أماكن أخرى لمساعدتها في مواجهة الكارثة والسيطرة عليها.

الفرق بين الكارثة والأزمة:

يخلط البعض بين الكارثة والأزمة، فرغم اتفاقهما في كون كل منهما موقفا مفاجئا إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة



ليست في حد ذاتها أزمة وإنما قد تنجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة إلا أنها كانت في حالة كمون ساعد عليها انتشار ظواهر الفساد الإداري. (كامل، 2004) وعليه فإن بعض الكوارث تبرز لنا الأزمات، إذ تكون بعض الأزمات في الظل إما بسبب تجاهل أو تهاون أو عدم مصداقية في المتابعة والإشراف.

مفهوم الصراع:

الصراع: يعرف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية مما يؤدي الى خلل في سير العمل. والصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل.

إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

قد يحدث خلط ومزج بين أسلوب إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات ولذا وجب التفرقة بين المصطلحين.

أولا: إدارة الأزمات:

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطا قويا بالإدارة العامة.. فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب

للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

وإدارة الأزمة هي: كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبئية وللعاملين.

وبمعنى آخر إن إدارة الأزمة هي: كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.. إن التعامل مع الأزمات والتفرقة بين صناعة الأزمة وبين معالجتها، هو أمر لازم وضروري لوضع العلاج والتخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة العلاج الناجح والمناسب لها. .

ثانيا: الإدارة بالأزمات:

تعني الإدارة بالأزمات نشاطا تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسبانها وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بسلسلة من المجهودات- التي غالبا ما تكون كثيفة وشاقة- وإن كانت نتائجها غير فعالة، حتى تنقضي الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى، فلا نلمس إذا وجود الإدارة إلا وقت الأزمات فالإدارة بالأزمات إذا: هي إدارة ساكنة تنفعل مع الأزمة التي تواجه المؤسسة وتتعامل معها بالشكل



العلاجي الذي قد يصيب ويخطئ، ومن ثـم فهـي إدارة وقتيـة تبـدأ مـع الأزمـة وتنتهي بانتهائها.

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات وإيجادهـا كوسـيلة للتغطيـة والتمويه على المشاكل القائدة لدا الفرد أو المنظمة، ويطلق عليها البعض الأزمـة للتحكم والسيطرة على الآخرين.. ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استكمال الفرص التي يمكن أن تنـتج عـن أزمـة حقيقيـة لتحقيق بعض الأهداف التي كان يـصعب تحقيقهـا في الظـروف العـادي. (احمد، 2003).

خصائص الأزمات:

تتميز الازمة بمجموعة من الخصائص التي تجعل المنظمة امام مجموعـة مـن التحديات التي يجب عليها مواجهتها ومن هذه الخصائص:

- إن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعـة ومتـصارعة في حياة المؤسسة.
- ان الأزمة تسبب في بدايتها صدمة، وتوترا، وضغطا، مما يضعف من إمكانيـة الفصل السريع والمؤثر لمجابهتها.
- تتميز بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة.
- تعد موقفا يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.
- إن التصاعد المفاجئ للأزمة يـؤدي إلى درجـة عاليـة مـن الـشك في البـدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتصارعة.
- إن الأزمة تهدد استقرار المؤسسة ومقومات البيئة.
- ان مواجهة الأزمة تتطلب أنماطا تنظيمية غير مألوفة ونظما وأنـشطة مبتكـرة



تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.

- مواجهة الأزمة يتطلب توافر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.
- ها غالبا ما تظهر سلوكا مرضيا يظهر في صورة عدم كفاءة وفاعلية متخذي القرار في مواجهة الأزمة.
- ترفع درجة التوتر بين الأعضاء.
- التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعوامل أسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
- ضغط الوقت وإدراك متخذ القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذه محدد.
- عدم وضوح الرؤية، والقصور في تدفق المعلومات.
- إمكانية الاستفادة من هذا الموقف واكتساب خبرات جديدة.
- يؤدي هذا الموقف إلى توقف التصرفات المنتظمة وفقدان التوازن.. (احمد، 2003)

أسباب الأزمات:

تتعدد الاسباب التي تؤدي الى حدوث الازمات حسب وجهة النظر الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.... وهي على النحو التالي:

من وجهة نظر الاقتصاديين ترجع الازمة للاسباب التالية:

- اثر الازمة الاقتصادية في العالم، وعدم مواكبة هذه الازمة والاحتياط لها.



- عدم الصدق في نشر المعلومات والبيانات الصحيحة للمجتمع.
- القرارات التي تتخذها الحكومة.

من وجهة نظر اجتماعية:

- التفرقة العنصرية مما يؤدي ظهور الطوائف المختلفة.
- عدم المساواة بين افراد المجتمع.
- فشل الامن والاستقرار في المجتمع.
- انهيار النظام الاخلاقي وانتشار بعض العادات السيئة في المجتمع مثل تعاطي المخدرات اوالترويج لها.

ومن وجهة نظر سياسية تعزى الاسباب لمايلي:

- فشل الحكومات والقيادات في انجاز الاصلاحات التي تتناسب مع حاجة الشعب.
- عدم فعالية الاحزاب السياسية وضعف قدرتها على ادارة الصراعات الاجتماعية.
- الفشل في تطوير الانظمة السياسية لمواكبة التطورات المعاصرة والقدرة على مواجهتها.

اسباب اخرى تؤدي الى نشوء الازمات:

- أسباب خارجية (خارجة عن إرادة إدارة المنظمة): مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والحرائق والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة.
- عدم وضوح أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.
- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من: عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، عدم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، انخفاض الروح المعنوية لدا المعلمين.
- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من: انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة، عدم تعاون، والنزاع الهدام، والتنافس السلبي، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات مما ينتج عنه: عدم وجود المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية صنع القرار، عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة.
- القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب على ذلك من: عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، عدم ثقة المديرين في مرؤوسيهم، ضعف القدرة التنبؤية للمديرين، إغفال دافعية العمل والحوافز.
- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب على ذلك من: عدم التعلم من الخطاء، عدم تقبل الآراء الجديدة والحلول المبتكرة.
- ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى: عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات، وعدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل.
- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.
- عدم ملاءمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات. **(احمد، 2004)**.



مقومات الإدارة الفعالة للأزمات:

ان التعامل مع الازمة وإدارتها يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل معها، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، لذا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسارالأوامرالعادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة. ويتضمن ذلك الاجراءات التالية:

- تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.
- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

أ - التخطيط. ب- التنظيم. ج- التوجيه. د- المتابعة.

- تقدير موقف الأزمة: لابد أن يشمل تقدير موقف الأزمة تحليلاً كاملاً

لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

- تحديد الأولويات: بناءاً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمنة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.
- تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.
- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الأخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.
- الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.



- التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:
  - التواجد السري في موقع الأحداث: تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.
- إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.
- توعية المواطنين: في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.
- الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة. ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.



الأزمة التعليمية:

مفهومها:

تحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقائه.

وتعرف الازمة التعليمية بأنها: موقف أو وضع يمثل اضطرابا للمنظومة صغرى كانت (تعليمية) أو كبرى (مجتمعية)، ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعة، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها، والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية.

أما الأزمة التعليمية داخل المدارس فهي: حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم، وخلل في الإدارة، مما يؤدي إلى عدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف وتؤدي إلى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها.

ولعل هناك أزمات يصعب على إدارة المدرسة حلها أو التغلب عليها.. كعجز أعداد المعلمين، وكثافة الطلاب مع ضيق المبنى المدرسي، وتأخر وصول الكتب المدرسية، فهي من اختصار المستوى المتوسط أو الأعلى للإدارة التعليمية على مستوى وزارة التربية والتعليم أو على مستوى إدارات التعليم... ومن هنا يمكن أن نفرق بين الأزمة التعليمية وهي التي تتم على مستوى الوزارة أو إدارة التربية والتعليم، والأزمة المدرسية وهي التي تتم داخل المدرسة ويتولى حلها مدير المدرسة والوكلاء والمعلمون والطلاب وأولياء الأمور... (احمد، 2002).



إدارة الأزمات المدرسية والصفية:

يجب التعرف على أسباب الأزمة التعليمية في المدارس ودوافع حدوثها، حتى يمكن منع حدوث الأزمة أو التقليل من أثارها والحد منها إذا حدثت، فالأزمة قد تكون نتيجة تترتب على وجود ثغرات في القوانين واللوائح والتشريعات المدرسية الموضوعه، أو تنشئ من سوء التطبيق، أو أخطاء في الإدارة، وقد تكون نتيجة سوء التخطيط أو سوء التنظيم أو سوء التقويم في المدرسة. ويمكن تحديد بعض الأسباب بالنحو التالي:

1- أسباب إدارية : وهي تتعلق بالإدارة المدرسية وتحدد في الآتي:

- النمط الاداري.
- التفسير الخاطئ للأمور يجعل القرارت منفصلة عن الواقع الحقيقي.
- ضعف المهارات القيادية واستخدام اسلوب الإدارة بالتهديد والوعيد.
- جمود والتكرار.
- لشائعات.
- تعارض الأهداف بين متخذ القرار ومنفذ القرار في المدرسة.
- الضعف الداخلي في بنية النظام الإداري نفسه.
- وجود عيوب في نظم الرقابة والإتصال والحوافز.

2- أسباب تنظيمية: وهي تتعلق بالتنظيم داخل المدرسة:

- تجاهل الإدارة المدرسية إشارات الإنذار المبكر التي تشير الى إمكانية حدوث الأزمة.
- ضعف العلاقات بين العاملين داخل المدرسة وسيطرة الفردية على العمل.

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامـل مـع الأزمـات ممـايؤدي إلى تفاقمها.
- غموض أهداف التعليم ومـا يترتـب علـى ذلـك مـن قـصور في تحديـد الأولويات المطلوب تحقيقها.
- صراع المصالح بين العاملين والنزاع الهدام داخل الإدارة المدرسية.
- قصور في إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة الـتي واجهـت الإدارة المدرسية.
- نقـص التـوازن بـين الكفـاءة الداخليـه لـلإدارة المدرسـية والـضغوط الخارجية.

3- أسباب اجتماعية: وهي تتعلق بالمجتمع المحيط بالمدرسة وتتحدد في الآتي:
- الصراعات الإجتماعيه وعدم تحقيق التوازن الإجتماعي.
- شعور الفرد بالإغتراب في ظل الأوضاع الراهنه لمجتمعه.
- ضعف السلطة.
- عجز الثقافه العامة عن مواجهة التغيرات والتحديات الجديدة المعاصرة.
- عجز المدارس القائمة عن خلق السلوكيات الإيجابيه المطلوبة.

4- أسباب شخصية: وهي تتعلق بالعاملين داخـل منظومـة التعلـيم وتتحـدد بالآتي:
- سيادة الأنانية.
- سيادة العمل الفردي.
- قلة اعتراف العاملين بأخطائهم.
- ضعف التعاون والنزاع الهدام، عدم وجود الثقه بين العاملين.
- تراجع وانسحاب العاملين بسهولة من بعض المواقف.



- نقص التزام العاملين بتنفيذ مايتخذ من قرارت.
- ضعف الانتماء للمنظمة.

أنواع الأزمات المدرسية:

1. أنواع للأزمات من حيث المصدر:
- أزمات مصدرها الإنسان (أعمال التخريب- العنف داخل المدارس....).
- أزمات تقع بفعل الطبيعه (حدوث الزلزال والاعاصير...).
- الأزمات الناجمة عن سلوك غير معلوم مصدره (الحرائق).
2. أنواع الأزمات من حيث الزمن:
- الأزمة الطارئه تتطلب استجابة فورية لمواجهتها (حدوث وفاة- لاقدر الله- داخل المدرسة).
- الأزمة المزمنة هي التي تتراكم مع الوقت ومداها طويل وهي ملزمة على اتخاذ الإجراءات المناسب.
3. أنواع الأزمات من حيث الأداء:
- الأزمة الزاحفة وهي أزمة تنمو ببطء ولكنها محسوسة مثل أنتشارالدروس الخصوصية في التعليم.
- الأزمة الفجائية وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، مثل أعمال التخريب التي يقوم بها طلاب المدرسة.
- الأزمة الصريحة العلنية وهي أكثر الأزمات أنتشاراً، يشعر بها كل أطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها مثل التقلبات الاقتصادية التي تؤثر بشكل غير مباشر على التعليم.
4. أنواع الأزمات من حيث المحتوى:

- أزمة يغلب عليها الطابع المعنوي بمعنى أن الضرر الناجم عن الأزمة يكون معنويا ويصيب المشاعر والأحاسيس والقيم ومكانة الفرد بين الآخرين، مثل حالات الرسوب للطلاب.
- أزمة يغلب عليها الطابع المادي تتمثل في الخسائر المادية التي تعود على المتضرر بالأزمة سواء في الموجودات والأموال أو في البشر كأفراد مثل سوء أستخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.

5. أنواع الأزمات من حيث المستوى:

- أزمة فردية وهي التي يتأثر بها شخص معين إمابصورة مادية أو معنوية مثل الفشل في التعليم.
- أزمة مجتمعية وهي التي يتأثر بها الغالبية العظمى من سكان المجتمع، مثل أزمة البطالة.

6. أنوع الأزمات من حيث شدة الأثر:

- أزمات شديدة الأثر وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها، وتهدد نظام التعليم كله، مثل الكتاب المدرسي.
- أزمات خفيفة الأثر وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها، وتؤثر في جانب واحد من جوانب التعليم.
- أزمات متكررة الأثر وهي التي تؤثر على جانب أو أكثر من جوانب التعليم مثل ازمة التمويل.

7. أنواع الأزمات من حيث مرحلة التكوين:

- الأزمة في مرحلة النشوء
- الأزمة في مرحلة التصعيد
- الأزمة في مرحلة التكامن



- الأزمة في مرحلة الإحتواء
- الأزمة في مرحلة الإخماد.

8. أنواع الازمات من حيث الموضوع:

- ازمة ادارية وهي التي تحدث بسبب مشكلات تراكمت ولم يتخذ اي اجراء لحلها، مثل خلل اللوائح المدرسية التي تسمح بحدوث التجاوزات في العمل.
- ازمة علاقات العمل وهي عبارة عن ضعف العلاقات والإنعزالية بين العاملين داخل المدرسة وفقد الثقة بين الإدارة والعاملين.

الاسباب التي تؤدي إلى وجود الأزمة التعليمية:

1. الكثافة الطلابية.
2. النقص الحاد في الموارد المادية اوالبشرية او كليهما معا.
3. زيادة التكلفة التعليمية.
4. عدم ملائمة المخرجات التعليمية لحاجة السوق.
5. النقص في الكفاءات العلمية.
6. القصور الذاتي وعدم الكفايه للأبنية التعليمية.
7. نقص تدريب وإعداد المعلم.
8. اكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية.
9. الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص.

10 وجود خلل في العملية التعليمية.

11. غياب الفلسفة التعليمية الواضحة.
12. غياب الوعي الاجتماعي.

خصائص الازمات التعليمية:

(الأزمة المدرسية والصفية)

- الإدراك بأنها نقطة تحول.
- تتطلب قرارات ورداً سريعاً وتدخلاً فورياً ومرونة في الإجراءات.
- تهدد أهداف و قيم الأطراف المشاركة بها.
- فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.
- تتميز بضغط عامل الوقت و الشعور بالضبابية والاضطراب مما يولد القلق.
- أنها حدث لايمكن التنبؤبه، وتكون نتائجه سلبية على منظومة التعليم.
- حدث لايمكن التحكم فيه، له تأثير عكسي على جميع جوانب التعليم وكذلك علاقته بالمجتمع المحيط
- تهدد أهداف وغايات الإدارة المدرسية، وتشكك في مصداقيتها.
- تركز على الجوانب السلبية في الإدارة المدرسية.
- تتطلب تتطلب وجود فريق له مهام خاصة للتغلب عليها.
- تتطلب درجة عالية من العمل والتخطيط من جميع العاملين بالمدرسة.
- قد يصل الأمر إلى حد فقد متخذ القرار الإداري ثقته بنفسه.
- تسبب في بداياته صدمه، مما يضعف إمكانيات المواجهة السريعة.
- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.

متطلبات إدارة الأزمة التعليمية في ضوء الاتجاهات الحديثة:

من أهم الخطوات لإدارة الأزمة الاعتراف بوجودها وفق ظروفها، ومن الخطأ محاولة تجاهل وجود الأزمة مهما صغر حجمها، وهذا يفرض على القادة

التربويين والتعليميين تحمل المسئولية والقدرة على تلقي الصدمات، والمهارات في تفسير وتحليل المواقف والاستفادة من المعلومات المتاحة والاستعداد لمواجهة الأزمة والمهارة في تشخيص مسبباتها، وخلق بدائل جديدة وحلول مجدية. من هذه المتطلبات:

- اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لتوقع الأزمة.
- تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة الشاملة.
- الاهتمام بإعداد المعلم وتدريبه.
- الامتحانات الجيدة والمناهج المتطورة.
- آليات جديدة لتطور مراقبة الجودة في العملية التعليمية.
- انتظام التلاميذ في الذهاب إلى المدرسة والاستمرارية.
- إنشاء آلية جديدة لمواجهة الأزمة تتضمن بناء شبكة من الاتصال الفعالة، وحث أفراد المنظمة على المشاركة.
- تحديد الواجبات الخاصة والعامة للجهات.
- ضرورة إدخال علم إدارة الأزمات بكليات التربية والمدارس.
- إنشاء بنك معلومات في مجال مجابهة وإدارة الأزمات.
- التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية.
- الاهتمام بتدريس علوم المستقبل وتكنولوجيا عصر المعلومات على مستوى المدارس.
- الاهتمام بفريق إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.
- الاهتمام بالتدريب على خطط مواجهة الأزمة التعليمية.
- وضع خطة شاملة واستراتيجية متكاملة الأبعاد تهدف إلى إعداد النشء لمواجهة الأزمات والكوارث.



مراحل إدارة الأزمات في المنظمة التعليمية:

تهدف إدارة الأزمات المدرسية إلى الاستعداد لمواجهة الأزمات المدرسية وهذا يتضمن التنبؤ بالأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم اتصالات فعالة من أجل التخاطب مع كافة المعنيين بالأزمة، وتمر الأزمة المدرسية بعدة مراحل، تمثل كل مرحلة منها أساسا للتعامل مع الأزمة، وهذه المراحل جميعها تتشابك وتتلاحق بحيث لا يمكن الفصل بينهم، ويمكن توضيح مراحل إدارة الأزمة المدرسية على النحو التالي:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

حيث ان الأزمة المدرسية تحدث جزئيا بسبب أحداث بيئية لا تستطيع الإدارة المدرسية تجنبها، وتحدث نتيجة قصور داخل هذه الإدارة، مع ملاحظة أن هذا القصور له جذوره العميقة، ومن ثم كان ضرورياً وضع قائمة إرشادية تصف الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي يمكن أن تترجم بسهولة إلى أداءات فعلية بحيث تعدل من سلوك القادة المدرسيين وتدريبهم على مواجهة الأزمة واتخاذ التدابير الوقائية التي تحول دون وقوعها، ونظراً لصعوبة الحصول على مؤشرات وبيانات دقيقة فإن القادة المدرسيين مطالبون بالتنبؤ المبكر بالإشارات التحذيرية المبكرة لجوانب الخطر، مع البدء في اتخاذ إجراءات وقائية وعلاجية سريعة لمنع حدوث الأزمات أو الحد منها قبل وقوعها وانتشارها وتقليل الفاقد.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية:

وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانات والقدرات وتدريب الأفراد علي كيفية التعامل مع الأزمة، وينبغي أن يتوافر لدى الإدارة المدرسية



استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في منظومة التعليم، ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها، والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع أو أن تديرها بشكل أفضل، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من الخطط البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفا وواضحاً.

3. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

تتمثل هذه المرحلة في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعة وترجمة الاستعدادات، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة المدرسية ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها، وعندما تكون الوسائل والإجراءات اللازمة غير متوفرة فإن الأزمة يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها، وتهدف هذه المرحلة إلي إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة داخل منظومة التعليم، والحيلولة دون أن تؤثر الأزمة على بقية أجزاء المنظومة أو بيئتها.

4. مرحلة استعادة النشاط:

تتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول التي فقدت أثناء الأزمة، سواء كانت هذه الأصول مادية أو معنوية، ومحاولة تخفيف آثار الأزمة على الأطراف المعنية، وإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وتتطلب هذه المرحلة قدرات ومهارات فنية عالية من القادة المدرسيين، وتخصيص أفراد محددين للقيام بالأنشطة.



5. مرحلة التعلم:

تتضمن هذه المرحلة استرجاع ودراسة الأحداث التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة منها، سواء من تجربة المدرسة ذاتها أو من تجارب المدارس الأخرى في إدارة الأزمة التي واجهتها، والحقيقة أن الإدارة المدرسية المستعدة لمواجهة الأزمات هي التي تقوم بدراسة ومقارنة العوامل التي أدت إلى تحسين أدائها مقابل العوامل التي شابها الضعف فيما يتعلق بإدارة الأزمة، والتعلم يعني إعادة التقويم لما تم إنجازه في الماضي ووضع الضوابط اللازمة لمنع تكرار الأزمات في المستقبل.

إدارة أزمة الحريق في المدرسة:

يتطلب من إدارة المدرسة لمواجهة أزمة الحريق في المدرسة إتباع التالي. ..

1. تشكيل مجلس إدارة الأزمات والكوارث.
2. التخطيط السليم لمواجهة الأزمة وهذا يتطلب وضع أجهزة إنذار الحرائق في الفصول الدراسية، وفي الممرات وتحديد مخارج الطوارئ وسلالم الطوارئ وتوفير طفايات الحريق في كل فصل وفي كل ممر والتأكد من صلاحيتها..
3. توعية الطلاب بأخطار الحرائق وبما يجب عليهم فعله أثناء الحريق.
4. تدريب الطلاب والمعلمين على مواجهة الأزمة.. كأن يتم تدريبهم على كيفية استخدام طفايات الحريق، وتدريبهم على كيفية المغادرة، وتدريبهم على الأولويات والفرضيات المحتملة.. ثم عمل تجربة لحريق وهمي وتطبيق تجربة الإخلاء في أسرع وقت وأقل ضرر.
5. في حالة حدوث حريق يجب أن تتم عملية التبليغ لإدارة المدرسة



سريعة حتى يتم اتخاذ الإجراء اللازم.. وتوجيه أقرب المعلمين للحادثة لاتخاذ ما يلزم بأسرع وقت ممكن.

6. سرعة تبليغ الجهات العليا في إدارة التربية والتعليم.. والاتصال السريع بالدفاع المدني.. والإسعاف حتى يتم نقل المصابين للمستشفى بأسرع وقت..
7. الإسراع إلى فصل التيار الكهربائي حتى لا تتفاقم الأزمة..
8. الحلم والثبات وعدم التهور الذي قد يؤدي إلى إرباك الطلاب..
9. تطبيق خطة الإخلاء.. بسرعة وسهولة.. على أن يتم إخلاء الطلاب الأقرب للخطر قبل غيرهم.. بحيث يوجهون لأقرب مخرج طوارئ مع ترك حقائبهم وممتلكاتهم..
10. البدء في إطفاء الحريق باستخدام الطفايات.. ومن ثم تسهيل مهام الدفاع المدني للقيام بدوره.
11. التأكد من اطفاء الحريق كليا..
12. البدء في حصر الأضرار.
13. الاجتماع الطارئ بمجلس إدارة الأزمات.. لمعرفة الأسباب والتحقيق في الحادث وإعداد التقارير وتقويم الأزمة...
14. تكريم المتميزين في إدارة الأزمة والجهات التي ساعدت على حلها.
15. الاهتمام بالحالة النفسية للطلاب.. ومعالجة حالة القلق والاكتئاب والصدمات التي قد تواجههم بمساعدة المرشد الطلابي.. والأخصائي النفسي..
16. معالجة الخلل المسبب للحريق.. إن وجد.. والتغلب على السلبيات التي أدت لحدوث الحريق.



17. التأكد من سلامة الممتلكات ومحاولة إعادة طلي الجدران أو تغيير الأثاث التالف.
18. استئناف الدراسة بعد تخفيف روع الطلاب حتى لو لزم الأمر منحهم إجازة لمدة يومين أو ثلاثة للتخفيف من معاناتهم..
19. رفع التقرير اللازم للجهات العليا عن الأسباب وما تم اتخاذه من إجراءات وما تم تنفيذه.

معوقات عمل إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته........ منها:

- رفض لوجود إدارة الأزمات فهي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث، فلا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- رفض التوقع لحدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم المنظمة كفيل بالحماية من الأزمات.
- الغرور بقيادات المنظمة حيث انها من الكفاءات المشهود لها وعدم توقع أزمات.
- الدعوة الى التفاؤل بالمستقبل دون التفكير بازمات قادمة.
- القياس على نجاح منظمات اخرى في نفس المجال.
- الاعتماد على جهات اخرى عند وقوع الأزمة.
- الاعتماد على النجاح في الوضع الحالي .
- التواكل وعدم الاخذ بالاسباب.
- رفض التعلم من تجارب الاخرين.



- الهدف الاساسي حماية سمعة المنظمة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.

دور الإداري المسلم في إدارة الأزمات:

لقد وضع الفكر الإداري الحديث عددا من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة، وهي كما يلي:

- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.
- الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة.
- العمل على حل المشكلات وقت الأزمات باسرع وقت ممكن وبالاسلوب العلمي.
- تقبل التغيير وقت الأزمات.
- العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.

النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات يمكن وضعه على الصورة التالية:

- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله سبحانه وتعالى وسنة رسوله- ﷺ.
- الشعور بالطمأنينة والثقة بالله سبحانه وتعالى ثم الثقة بالذات والنفس

ويضع في اعتباره قوله تعالى: ﴿ وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُۥٓ ﴾ (الطلاق: 3)

- التعلق بالله جل وعلا والإكثار من الدعاء: ومن ذلك فعل النبي (ﷺ) كما يحدث به علي رضي الله عنه يقول: لقد أتينا ليلة بدر وما فينا إلا نائم إلا النبي(ﷺ) كان يصلي إلى شجرة ويدعو..، ويقول(ﷺ): (ما على الأرض مسلم يدعو الله بدعوة إلا آتاه الله إياها أو صرف عنه السوء مثلها ما لم يدعو بإثم أو قطيعة رحم) رواه الترمذي.
- الثقة بالله جل وعلا: وما يشير إلى ذلك قوله تعالى: ﴿ فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ۝٥ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴾ (الشرح: 5- 6)، وقوله تعالى: ﴿ وَلَا تَهِنُوا۟ وَلَا تَحْزَنُوا۟ وَأَنتُمُ ٱلْأَعْلَوْنَ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴾ (آل عمران: 139)
- الاستفادة مما سبق من تجارب ماضية: والنبي (ﷺ) يؤكد على عدم الوقوع في الأمر مرتين.
- عدم تقليد المنظمات الأخرى في حلول الأزمات التي تتبعها، فما يناسب منظمة ليس بالضرورة أن يناسب منظمة أخرى لعدم تكافؤ الظروف بين المنظمات.
- المبادأة والابتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل.
- أن يتبنى إدارة الأزمات داخل المنظمة قائدا يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات. يقول تعالى: .﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴾ (القصص: 26)
- الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمنظمة فيما لا يخالف الشريعة الإسلامية.
- يعتبر (الصبر) من أهم الصفات التي يجب على القائد التحلي بها عند الأزمة.



- الاستخارة في الأمور كلها.
- الشجاعة و التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة.
- التفاؤل وعدم التشاؤم: فيجب على المسلم ألا ينظر للأزمة على أنها كلها شر، فالنظرة السلبية تعوق التفكير السليم الذي يسهل الوصول للحل المناسب، وفي هذا يقول الشافعي: أما ترى البحر تعلو فوقه جيف.... وتستقر بأقصى قاعه الدرر.
- تجنب الغضب وقت الأزمة: لأن الغضب يؤدي إلى تشويش التفكير وعدم التركيز وبالتالي تكون القرارات عشوائية.
- توسيع نطاق المشاورة: يقول تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ﴾ (آل عمران، 159).
- التعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل المشاكل والأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وقد قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ﴾ (المائدة: 2).
- الاستعانة والتوكل على الله والاخذ بالاسباب.
- العزم والعمل وعدم التخاذل والتردد.
- الاستفادة مما هو موجود بالفكر الغربي بعد تأصيله بالفكر الإداري الإسلامي.

مهارات الإدارة المدرسية

تحفيز العاملين

المقدمة:

يتجلى الاهتمام الحقيقي بالأفراد في العمل على الوفاء بمتطلباتهم، وإيجاد السبل والحوافز التي تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي تحقق تلك المنظمات والمؤسسات أهدافها، فترتفع الإنتاجية، ويشعر الموظف بالرضا عن نفسه وعن مؤسسته، ويشعر بالانتماء الحقيقي لها. ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، لاثرها الإيجابي على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري، وأيضًا نحو الولاء والانتماء التنظيمي.

ونظرًا لأهمية الحوافز ودورها فقد تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين وعلماء الإدارة حيث ظهرت عدة نظريات خاصة بالحوافز من أهمها النظرية الكلاسيكية (ماكس فيبر) التي ظهرت نتيجة التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة، وترتكز هذه النظرية أساسًا على أن المكافاة المادية هي خير دافع للعمل في المنظمات، وأن الإنسان العامل هو اقتصادي بطبعه يسعى جاهدًا لزيادة أمواله، ومن ثم بدأ الاهتمام بربط الأجر بإنتاجية العامل، ويمكن ملاحظة الأهمية القصوى التي أولتها الإدارة الحديثة للحوافز وتأثيرها الواضح على مستوى أداء العاملين، فكلما زادت الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية ارتفع معدل الأداء نحو الأفضل. وتتصف البيئة الإدارية في الوقت الحالي بالتغير المتواصل والمستمر نتيجة للتطور التكنولوجي والفني الذي يفرض على الأجهزة الحكومية اتخاذ كافة

التدابير لمواجهة التحديات بشتى أصنافها وصورها ومتابعة ومواكبة تلك التغيرات، وإلا فإن المنظمات لن تكون قادرة على الوفاء بمسوؤلياتها بفاعلية واقتدار.

إن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلبًا على مستوى الرضا، وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماسة والإحساس بأهمية العمل، فتنخفض روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية، وهذا بالطبع ينعكس على كفاءته في العمل نتيجة لعدم الرضا وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي، وهذا يبرز أهمية الحوافز في تجويد الأداء.

والحوافز في الإدارة التعليمية من المواضيع ذات الاهمية الكبرى، وخاصة وان العنصر البشري يشكل النسبة العظمى في ميدان التربية من مديرين في كافة المستويات ومشرفين ومعلمين واداريين وطلبة وعاملين.

فقد أكدت الدراسات أن هناك علاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل، حيث تتمثل فاعلية الحوافز المادية تحديدًا في تحسين أداء العاملين من خلال حرصهم على سمعة الإدارة، ورفع مستوى جودة العمل، وسرعة إنجاز العمل، والمحافظة على الممتلكات العامة، وتدفع الحوافز المادية بالموظف نحو تطوير قدراته الذاتية وتزيد من دقته وانضباطه في أداء العمل وتحمل المسوؤلية، وترفع مستوى الولاء والشعور بالانتماء والالتزام باللوائح والأنظمة. كما تلعب دورًا فعالاً في تنمية العلاقات الإنسانية مما يدفع الموظف الى التجديد والابتكار والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

كما أن هناك حوافز معنوية تتمثل في التقدير، وتقديم الثناء الشفوي، وتقديم الهدايا الرمزية في حفلات التكريم، وإشراك الموظف في اتخاذ القرارات،

والترشيح للدورات التدريبية، وجميعها تزيد بشكل ملحوظ من معدل الرضا الوظيفي مما يرفع من مستوى النتاج واجادته.

مفهوم التحفيز:

- التحفيز هو: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما.
- التحفيز: هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف.

الحوافز:

تعريفها: هي مجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.

وتعرف أيضا: الوسائل والعوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين.

ويعرفها أبو الكشك بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه، وتقدم نتيجة أداءه المتفوق والمتميز، وتؤدي إلى زيادة رضاءه وولاءه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أداءه وإنتاجه مرة أخرى.

أهمية الحوافز:

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه و توجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال او أنشطة تسعى المنظمة على انجازها.

النتائج الايجابية لنظام الحوافز:

1- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.
2. تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية (أي زيادة ولاء العاملين للمؤسسة).
3. تنظيم الوقت وادارته بفاعلية.
4. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
5. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
6. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
7. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
8. تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.
9. شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

من حيث طبيعتها أو قيمتها:

1. الحوافز المادية:

وهي الحوافز ذات الصلة بالحاجات المادية، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان حاجات الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات ومهارات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر.

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لجهوده، والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافئات والمساعدات أو إعطاء العلاوات. وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافئات أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

- الأجر: و يعد من أهم الحوافز المادية و كلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفيا أكبر.
- الرضا الوظيفي: يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.
- المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.



- مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.
- الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي.
- التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرهم و يعتبر تخفيف للأعباء المالية.
- العلاوات الدورية والاستثنائية: و هي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
- السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبئ النفقات.
- ربط الأجر بالإنتاج: و ذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج، فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.
- الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل، وفي الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة.

من مزايا الحافز المادي:

- السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.
- اشتماله على معان نفسية واجتماعية.



من عيوبه:

أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالبا ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلا.

إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسيا لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات و الإشراف و كذلك أعمال البحث العلمي.

الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز ذات الصلة بالجوانب الوجدانية. حيث ان حاجات الإنسان متعددة، و بالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا. فهنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، فهي تختار من الحوافز ما يلائم ظروفها.

والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي، والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، و يقصد بها كل ما يترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإيجازات والترفيه. و يمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، و هي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل خطابات النذار والمساءلة وغير ذلك. ولابد من أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.



من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

يقصد بالاثر الحالة النفسية للفرد التي تتبع الحافز، والحوافز تسعى لتحقيق غاية تتمثل في دعم السلوك المقبول او ردع السلوك غير المقبول وتبعا لذلك تنقسم الحوافز الى نوعين:

1- حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين و التي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، و تهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك، ومثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور الأساسية.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل و استقرار الفرد في عمله.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة و التهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

2- حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والتي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة.

ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية .

قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى:

1. حوافز داخلية:

وهي التي لها علاقة بالعمل نفسه إذ تبنى علاقة انتماء بين الفرد والعمل الذي يقوم فيه ويشعر بالمسؤولية اتجاه ذلك وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام قدراته ومهاراته في التطوير والتقدير كما توفر له التغذية الراجعة عن أداءه وتحقق الحوافز الداخلية من خلال:

- الاستقلالية في العمل
- استخدام مهارات متنوعة
- القيام بأداء عمل مهم
- الحصول على معلومات مرتدة عن العمل ذاته (عاشور 1966)

تتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى وتحددها العوامل التالية:

- تنوع مهارات العمل
- طبيعة العمل
- أهمية العمل
- المعلومات المرتدة من العمل
- الاستقلالية بالعمل (السيد، **1997**)

2. حوافز خارجية:

وهي لا تلرتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في



الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة، والحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها:

- الأجر النقدي
- الإجازات
- التأمين
- الوجبات المجانية.
- العلاج
- الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة أو المؤسسة (هاشم، 1975)

ولكن الحوافز الخارجية أقل تأثير من الحوافز الداخلية وتتوفر الحوافز بشكل عام في المنظمات بثلاث انماط الأجر والمكافئات المالية الأخرى.

- الترقية.
- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء. (السيد، 1997)

وقد أشار كثير من العلماء أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك والأداء وقد أوجد هذا الإعتقاد جدل كبير في مجال بحوث السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها البعض بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء (عاشور، 1996)

العوامل المهمة في تحفيز العامل:

يجب على المسئولين أن يهتموا بشكل خاص بثلاثة عوامل:

1. التعاون مع المؤسسة: يشعر العاملون بتحفز أكثر للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسة التي يتعاملون معها.

2. القناعة: حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة يتحفزون للاستمرار بنفس الجد والاجتهاد.
3. الاختيار: يشعر العاملون بالتحفز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطيهم الصلاحية لاتخاذ القرار أثناء العمل ومع ذلك حاول أن تفتش عن طرق أخرى مناسبة للتشجيع: كمنحهم العلاوات، أو توفير مكتب جديد، أو إعطائهم يوماً، أو يومين عطلة إضافية وهكذا. ولكن في كل الأحوال يجب أن تركز على العوامل التي تؤثر على حماس العاملين في العمل؛ وخاصة العوامل الكامنة في داخل كل واحد منهم.

أسباب معوقات التحفيز

الأسباب التي تجعل بعض العاملين لا يشعرون بأي محفز للعمل ومنها:
- خوف أو رهبة من المؤسسة.
- تعدد الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة، والتي يمكن اختصارها أو تجاوزها.
- شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل.
- تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة.
- قلة التدريب.
- الخلافات المستمرة داخل المنظمة.
- التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى.
- قلة التوجيه.
- الأهداف غير واضحة.



- عدم تنظيم الوقت وقلة المصادر اللازمة لإنجاز العمل.
- عدم اكتراث الإدارة بتقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة.

متطلبات نظام الحوافز الفعال

- عدالة الحافز وكفايته.
- الاهتمام بالعلاقات الانسانية.
- اختيار الوقت المناسب للحافز.
- التحلي بالصبر، والاهتمام بالعاملين.
- توفير البيئة المادية المناسبة للعمل.
- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.
- توجيه الحافز تجاه الحاجات غير المشبَعة.
- أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.
- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
- احترام وتقدير العاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.
- مشاركة العاملين في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، وتدريبهم على ذلك.
- المساواة في المعاملة بين العاملين الهادئين والصاخبين.... على حد سواء.
- اشراك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
- احرص على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.
- ربط الحوافز بالإنجاز والاداء الجيد للعمل، وبأسس مقبولة وواضحة ومفهومة وليس له اي من الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية.
- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثرعلى حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.

مهارات الإدارة المدرسية

تقويم اداء العاملين

مقدمة :

يعتبر التقويم احد العناصر الاساسية للادارة وهو ركن اساسي في اي عمل منظم وهادف، لذا فمن الاهمية خضوع جميع العاملين بالمنظمة لنظام تقويم الأداء، أي أن يعمم نظام تقويم الأداء على كافة العاملين بالمنظمة أياً كانت مستوياتهم الوظيفية حتى يشعر الجميع أنهم محاسبون عن نتائج أدائهم وإنجازهم لأعمالهم، فطالما أن الشخص مكلف بأداء عمل معين والنهوض بمسؤوليات معينة، فإنه يتحتم وجود نوع من الرقابة على مدى كفاءة هذا الشخص في أداء العمل والنهوض بالمسؤوليات المكلف بها، وإن إعفاء أي فئة من العاملين من نظم تقويم الأداء يخشى معه تقاعسهم وتكاسلهم عن الأداء السليم لواجباتهم والنهوض بمسؤولياتهم، وتختلف وسيلة تقويم الأداء المطبقة باختلاف طبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون ومستويات الأعمال التي يمارسونها.

نشأ وتطور مفهوم التقويم في مجال الصناعة والتجارة وإدارة المشروعات الصناعية والتجارية أولاً وفي أوائل القرن العشرين تقدم " دكتور ريس " إلى إدارة التربية بمدينة انديانابولس بولاية انديانا بخلاصة جهوده لتقويم نجاح عملية التعليم وتراقصت أمام أعين المربين علامات استفهام كثيرة فحقاً هل يمكن تقويم عملية التعليم؟ وتناول رؤسائه الموضوع بالسخرية ولكن لم يمض على اقتراح



(ريس) خمسة عشر عاماً حتى أقيم مؤتمر عام تكلم فيه ثمانية و أربعون باحثاً عن مشكلة تقويم عملية التعليم (عبد العزيز، **1975**)

ولقد اتضحت أهمية التقويم في عالم التربية بصفة عامة لما له من أهمية في التغذية المستمرة وتلافي السلبيات وإيجاد البدائل والحلول وتعزيز جوانب القوة وأصبح التقويم معترفاً به كجزء مكمل للمنظومة التربوية ولا انفصام له عن التعليم الجدي فالتقويم سبيل موصول وعملية مستمرة لا نستطيع إنجازه أو الانتهاء من أمره بعمل اختبار معجّل أو مؤجل ولكن الذي نحتاج إليه هو استقصاء التغييرات التي تحدث في الطلاب على فترات متباينة وأيضا رصد النقاط السلبية وتلافيها وتعزيز الجانب الإيجابي والاستفادة منه استفادة فورية أثناء الممارسة أو فائدة مؤجلة عند إعادة التخطيط ومن السائد عند علماء التربية أن التقويم يشكل طور هام من أطوار التعليم إلاّ أنه لم يجد طريقه إلى التطبيق الصحيح فالتقويم شيء أكثر بكثير من القياس وهو ميدان كبير قابل للتطور والتوسع مع ما نعيشه اليوم من تقدم تقني وثورة معلوماتية هائلة وما يسمى اليوم بـ (عولمة الحياة).

والاتجاهات الحديثة في بناء المنهج وتصميمه تركز على مفهوم جديد لدور المعلم حيث يقوم على تنظيم تعلم الطلاب، والتقويم جزءاً لا يتجزأ من عملية التعليم والتعلم يرافقها في جميع خطواتها فالتقويم للنتائج التعليمية يتطلب تحديد هذه النتائج مقدماً كما أن التقويم قد يلجأ إليه المعلم للتأكد من استعداد طلابه لتعلم موضوع جديد حيث يستفاد من نتائجه في توجيه التعلم والتدريس. والتطور الفعال لأي مشروع تربوي يستدعي ثلاث خطوات مرتبطة ببعضها البعض وهي: (1) التخطيط (2) تنفيذ الخطة (3) تقدير النتائج (التقويم).

مفهوم التقويم:

"تفيد كلمة "التقويم" بيان قيمة الشيء وكذلك تصحيح ما اعوج، فنحن حين نقيم أداء التلميذ فإننا نقوم بذلك لنقومه، أي نثمنه ونبين قيمته ونخلصه من نقاط الضعف" (ابو لبدة، 1985)

والتقويم كمفهوم عام عملية يتم فيها: (إعطاء وزن أو قيمة وزنية لأي جانب من جوانب النشاط الإنساني، من حيث كماله أو نقصانه أو من حيث صوابه أو خطئه، جماله أو قبحه، خيره أو شره).

وظائف عملية التقويم.

تتمثل وظائف عملية التقويم Evaluation Purposes فيما يلي:

1. إعادة النظر في الأهداف التربوية وفي الكتاب المدرسي وفي طرق وأساليب التدريس.
2. تزويد الطلاب بالتغذية الراجعة Feed back التي تفيدهم في توضيح مدى التقدم الذي أحرزوه أو النقص فيه.
3. يحدد وجهة المدرسة في تحقيق أهدافها ومدى التقدم الذي أحرزته في هذا السبيل.
4. إعطاء الطالب صورة لمكانته بين زملائه فيحاول الطالب الضعيف اللحاق بزملائه كما يحاول الطالب القوي الاحتفاظ بمستواه.
5. ترفيع أو نقل الطالب من صف إلى صف أو من مرحلة دراسية إلى أخرى.
6. التعرف على ميول الطلاب واتجاهاتهم.
7. تشخيص مواطن القوة والضعف عند الطالب لتوجيهه إلى المهن التي تتمشى وقدرته مستقبلاً.



8. بيان مقدار رصيد الطالب العقلي لاستغلال هذا الرصيد في تقديم التعليم المناسب له.
9. الفحص الدقيق المتعمق ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لزيادة مستوى التحصيل الدراسي.

أهمية التقويم التربوي:

تبرز أهمية التقويم التربوي للمدرسة من حيث الأسس التالية:

1. يزيد من فعالية تنفيذ المنهج.
2. اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهج على أسس واقعية ومعلومات صحيحة.
3. يوفر المعلومات والأحكام اللازمة لقيام عملية التطوير على أسس سليمة.
4. أن التقويم يشخص للمدرسة وللمسؤولين عنها مدى تحقيقهم للأهداف التي وضعت لهم.
5. معرفة المدى الذي وصل إليه الطلاب، وفي اكتسابهم لأنواع معينه من العادات والمهارات التي تكونت عندهم نتيجة ممارسة أنواع معينة من أوجه النشاط.
6. اكتشاف الحالات المرضية عند الطلاب في النواحي النفسية، و حالات التخلف الدراسي وصعوبات التعلم، ومعالجتها في حينها.
7. معرفة المعلم لنتائج عمله، ونشاطه بحيث يستطيع أن يدعمها، أو يغير فيهما نحو الأفضل.
8. معاونة المدرسة في توزيع الطلاب على الفصول الدراسية وفي أوجه المناشط المختلفة التي تناسبهم.

9. يساعد على التعاون بين المدرسة والبيت لتحسين نتائج الطالب العلمية.
10. للتقويم دور فاعل في توجيه المعلم لطلابه بناء على ما بينهم من فروق تتضح أثناء عمله معهم.
11. يساعد التقويم على تطوير المناهج، بحيث تلاحق التقدم العلمي والتربوي المعاصر.
12. يزيد التقويم من دافعية التعلم عند الطلاب حيث يبذلون جهودا مضاعفة قرب الاختبارات فقط.
13. يساعد التقويم المشرفين التربويين على معرفة مدى نجاح المعلمين في أداء رسالتهم ومدى كفايتهم في أدائها.
14. يساعد المدرسة على وضع تقارير موضوعية عن مدى تقدم الطلاب في النشاطات والمواد الاكاديمية العلمية المختلفة.
15. يؤدي التقويم للمجتمع خدمات جليلة، حيث يتم بواسطتها تغيير المسار، وتصحيح العيوب، وبها تتجنب الأمة عثرات الطريق، ويقلل النفقات والجهد.

أهداف التقويم التربوي:

يستعمل التقويم التربوي في العملية التعليمية والتربوية لتحقيق أهداف متعددة منها:

أولاً: في التخطيط التربوي ومن أهدافه:

1. التعرف على الحاجات الفعلية للمجتمع من كل نوع من أنواع التعليم.
2. تحديد مواصفات القوى العاملة وتوزيعها.



3. تحديد الحاجة من المباني واللوزام المدرسية المختلفة في ضوء أعداد الطلبة الملتحقين في المدارس.
4. تحديد مستويات القدرة والكفاية عند الإفراد، اللازمة لوصول بهم إلى درجة معينة من الكفاية في مهنة أوتخصص معين.

ثانياً: في قبول الطلبة وتصنيفهم في أنواع من التعليم:

1. التعرف على استعدادات الطلبة وخصائهم التي يمكن على أساسها قبولهم في كل نوع من أنواع التعليم.
2. التعرف على الطلبة الذين يمكن أن ينجحوا في منهاج أوتخصص معين.
3. رسم سياسة الترفيع والترسيب والتخرج للطلبة.
4. وضع قواعد الايفاد في بعثات دراسية واختيار المتفوقين لدراسة برامج معينة.

ثالثاً: في الإرشاد والتوجيه:

1. تقويم خصائص الطالب لمساعدته في اختيار مهنة، أوتخصص دراسي معين، وفق قدراته، وميوله، ورغباته، ويتم ذلك عن طريق تطبيق الاختبارات النفسية عليه مثل: اختبار الذكاء، والقدرات، والميول... الخ.
2. تهيئة البيئة الاجتماعية التي تساعد الطالب في التكيف الناجح تربوياً ومهنياً واجتماعياً.

رابعاً: في تطوير عملية التدريس وتحسينها:

1. تأكيد أهداف التدريس لدى المعلمين والطلبة على السواء، واختيار مضمون خبرات التعلم وتنظيمها بدلالة الفاعلية التي تحقق فيها الأهداف.
2. التعرف على مدى التقدم أوالنمو الذي حصل عند الطلبة.

3. تشخيص صعوبات التعلم، وحصر نقاط القوة والضعف، واتخاذ الاجراءات اللازمة لتعزيز نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف وتلافيها.
4. توفير الدافعية للتعليم، وتوجيه نشاط المتعلم.
5. تطوير المهارات والقدرات وصيانتها.

خصائص عملية التقويم.

1. عملية التقويم عملية مستمرة ويعني الاستمرار بحيث تتم في مختلف مراحل البرنامج الذي يتم تقويمه أي قبل وأثناء وبعد انتهاء البرنامج.
2. عملية التقويم عملية تعاونية (الطالب- المعلم- المدير- المشرف التربوي- أولياء الأمور، وكل من له علاقة بالعملية التعليمية.
3. عملية التقويم عملية شاملة تشمل جميع جوانب النمو وذلك من حيث ارتباط عملية التقويم بأهداف العملية التعليمية وشموليتها لكل أنواع الأهداف ومستوياتها التي ترغب في تحقيقها.
4. عملية التقويم وسيلة لتحسين المنهج.
5. الموضوعية: بمعنى توفر دقة المعلومات وصدقها وعدم التحيز وضمان العدالة ومراعاة حقوق الأفراد التي تخصها عملية التقويم.
6. المرونة: أن تكون عملية التقويم متنوعة بتنوع المواقف التعليمية وجوانبها الوجدانية والحركية.
7. التشخيص: على أن تكون عملية التقويم عملية تشخيصية وقائية وعلاجية بحيث تركز على معرفة نواحي الضعف والقوة في العملية التعليمية من جميع جوانبها.
8. الإنسانية: باعتبار العملية التقويمية محورها الإنسان لابد أن تراعي حقوق ومشاعر وخصوصيات المتعلمين التي تنسجم مع الخاصية الإنسانية .



مجالات التقويم التربوي

مرت عملية التقويم بمراحل تاريخية مختلفة، وتطورت وسائلها بتطور حياة الإنسان، ففي العصورالقديمة استخدم الإنسان التقويم بإصداره نوعاً من الأحكام على الظواهر البيئية، والناس الذين يعيش معهم، ثم انتقل التقويم بسبب تعقد الحياة، ليقوم به (معلم الحرفة) الذي كان يصدر أحكامه على المتلمذين على يديه ويقرر إلى أي مدى أتقن كل واحد منهم الحرفة التي يمارسها.

يستمد التقويم معناه من طبيعة المنهج حيث يتغير في شكله وأبعاده ووسائله بتغير المناهج فلكل منهج وسائل التقويم الخاصة به.فالمنهج التقليدي: الذي أساسه الاهتمام بالمادة الدراسية بهدف حفظ المعلومات واستظهارالمعارف فالتقويم هنا منصب على قياس ما حصله التلاميذ ولا يقوم المنهج الدراسي ويكون التقويم عملية نهائية لا تزيد عن الاختبار.

- المنهج الحديث: اهتم بجوانب الطفل المختلفة الجسمية والنفسية والاجتماعية والمعرفية، ولذلك اتسع مفهوم التقويم ليشمل:

1. تتبع نمو الطالب من جميع النواحي وفي مختلف مراحلهم العمرية.
2. تتبع طرق وأساليب التدريس داخل وخارج الصف الدراسي.
3. المعلم من حيث صفاته الشخصية وإعداده ومستوى كفاءته وإنتاجه، وقدرته على أداء دوره بنجاح.
4. التوجيه والإشراف التربوي.
5. الأهداف التربوية من حيث شمولها وترابطها وواقعيتها وصياغتها وإمكانية تقويمها.
6. المناهج والطرائق والأساليب والوسائل التعليمية المختلفة والمراحل

التعليمية ومدى فعاليتها بالنسبة لنمو المتعلمين، وبالنسبة لحاجات سوق العمل وخطط التنمية.

7. مدير المدرسة من حيث إلمامه بواجباته ومسئولياته وعلاقته بالمعلمين والطلاب وقدرته على ضبط النفس وحل المشكلات.
8. تتبع أوجه النشاط في المدرسة.
9. الوسائط التعليمية والمختبرات والملاعب والمكتبات.
10. الأبنية المدرسية: ومدى كفاءتها ومدى الاستخدام الفعال للبناء وقاعات التدريس وماشابه ذلك.
11. مدى كفاءة الإمكانيات البشرية المتوفرة داخل المدرسة.
12. تقويم الإدارة التربوية: بأساليبها المختلفة، التقليدية أوالحديثة وأثر ذلك في مردود العملية التعليمة.
13. الخطة التربوية: من خلال المقارنة بين الأهداف الموضوعة وبين ماأمكن تحقيقه من هذه الأهداف ودراسة أسباب التباين إن وجدت.
14. وسائل القياس والتقويم كالامتحانات بأنواعها.
15. كلفة التعليم: كقياس كلفة الطالب الواحد في مراحل تعليمية معينة، أوكلفة إعداد الخريج الواحد في المستويات المختلفة.
16. الكفاءة الداخلية لنظام التعليم: اي نسبة عدد الداخلين إلى نظام التعليم، إلى الخارجين منه.
17. الكفاءة الخارجية لنظام التعليم: أي مدى الارتباط بين المعارف والمهارات التي يحصل عليها الخريجون بواسطة التعليم وحاجات سوق العمل الفعلية وبالتالي مدى إسهامه في زيادة الدخل القومي والدخل الفردي.



مجالات التقويم

تقويم المنهج:

يقوم الموجه الفني بالاشتراك مع المدرسين في الميدان التربوي بتحليل المناهج الدراسية من حيث المحتوى التعليمي ومدى ارتباطه بحاجات التلاميذ وميولهم واتجاهاتهم.ومدى تحقيق المنهج للأهداف التربوية المنشودة. وكذلك كفاية الأنشطة المصاحبة للمنهج في إشباع حاجات الطلاب ورغباتهم. ومدى مناسبتها لمستوى الطلبة ومراعاة الفروق الفردية بينهم وما الى ذلك من الامور الفنية في انتاج الكتاب، بالاضافة الى مدى توفر الوسائل التعليمية المناسبة لتنفيذه.

تقويم الإدارة المدرسية:

ان لمدير المدرسة دور بارز وأثر واضح في نجاح العملية التعليمية فهو مسؤول عن كل نشاط في مدرسته. حيث ان واجبات مدير المدرسة عديدة ومتنوعة فمنها الفنية ومنها الإدارية، لذا فان عملية التقويم للإدارة المدرسية تتم في ضوء تحليل تفصيلي لمهام المدير وكفاية ومجالات عمله والتقويم يقف على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي خطط لها، ويتم التقويم في المجالات التالية.

التخطيط:

- يوفر الخطط المدرسية (السنوية والشهرية واليومية وخطط اللجان والخطة المالية).
- صياغة الأهداف في الخطة المدرسية وواقعيتها.
- توفر رؤية ورسالة للمدرسة ضمن الخطة.



- شرعية الخطة.
- الابداع والابتكار والتجديد.
- تحديد طرائق التقويم.
- تحديد الزمن ومناسبته لتحقيق الأهداف.
- المشاركة الحقيقية عند وضع الخطة مع ذوي العلاقة معلمين ومشرفين وأولياء أمور.

التنظيم ويشمل:

- توافر جميع العاملين في المدرسة وتكامل الهيكل التنظيمي.
- إطلاع العاملين على المهام.
- تنظيم الملفات والسجلات والنماذج اللازمة لسير العمل.
- تحديث المعلومات باستمرار.
- تنظيم الوقت وحسن توزيعه بين المهام الإدارية.
- توزيع المواد الدراسية على المعلمين ضمن التخصصات المتاحة.
- توفر جميع الجداول المدرسية اللازمة لتنظيم العمل (جدول الحصص، جدول الاشغال، جدول عمل اللجان، جدول المناوبة...).
- تنظيم السجل المالي، والملف المالي.
- تنفيذ الخطة المالية كما هو مخطط لها وضمن النظام واللوائح المتبعة.

المنهاج وتنفيذه ويشمل:

- دعم الإدارة للمعلمين بتوفير جميع الوسائل اللازمة لتنفيذ المنهاج.
- استخدام الأساليب وطرق التدريس الحديثة لتنفيذ المنهاج.
- توفير المصادر اللازمة لإثراء المنهاج وتنفيذه.



- جمع الملاحظات من المعلمين وتزويد التربية بها.
- التخطيط لتنفيذ المنهاج بصورة علمية وعملية مناسبة لحاجات الطلبة.
- الاشراف التربوي داخل المدرسة:
- شمولية الإشراف على جميع المعلمين والمواد الدراسية.
- التنويع في الإشراف على المعلمين ومتابعة عملهم.
- متابعة الخطط السنوية والشهرية واليومية للمعلمين.
- متابعة زيارات المشرفين من التربية وتنفيذ ملاحظاتهم ومتابعتها.

تنمية الموارد البشرية:

- التخطيط للتدريب حسب تحديد حاجات المعلمين والعاملين في المدرسة.
- متابعة انتقال أثر الدورات التدريبية إلى الغرفة الصفية.
- رصد حاجات العاملين في المدرسة وتوفيرها ما أمكن.
- التشجيع على إجراء البحوث العلمية.
- مشاركة العاملين في وضع الخطط المدرسية وتقويمهم وتقويم الطلبة وما إلى ذلك.

المجتمع المحلي ويشمل ذلك:

- توطيد العلاقة مع أولياء أمور الطلبة من خلال مجالس الآباء.
- مشاركة المجتمع المحلي من أولياء أمور وغيرهم من وجهاء المجتمع- الاحتفالات المدرسية.
- مدى الاستفادة من مقدرات المجتمع المحلي المتاحة.

تقويم الطالب:

إن عملية تقويم الطالب ذات اهمية خاصة من بين باقي العناصر المكونة

للعملية التعليمية من عناصر مادية وبشرية إذ بالرغم من ان الطالب أحد هذه العناصر الا انه في واقع الحال محور العملية التعليمية بأجمعها وأساسها وغايتها ويجب ان يكون التقويم مرتبطاً بأهداف العملية التعليمية ولذلك اصبح التركيز ليس فقط على الجانب المعرفي وانما الاهتمام بالجوانب الاخرى.

- تعود اهمية تقويم الطالب للأسباب التالية:
- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف عند الطالب والعمل على معالجتها.
- معرفة أولياء الأمور لدرجة تحصيل أبنائهم للمشاركة في متابعتهم ومساعدتهم حيثما يحتاجون.
- مستوى تحصيل الطالب يساعده على اختيار التخصص المناسب لإتجاهاته وقدراته.
- التقويم إحدى الوسائل لاكتشاف الطلبة الموهوبين والمتفوقين.
- نتائج التقويم تساعد على معرفة مدى كفاءة أداء المعلم وتحديد حاجاتهم التدريبية.
- التقويم يوضح المزايا والقصور في المنهاج وملائمتها ومدى الحاجة إلى تطويرها لتتناسب مع الأهداف التربوية.
- تزويدهم بالتغذية الراجعة التي تفيدهم في توضيح مدى ما أحرزوه من تقدم.
- توضيح الأهداف التعليمية الخاصة التي يراد منهم تحقيقها حتى يكونوا على بينة منها مما يساعدهم على معرفة المطلوب منهم ليتعلموه.
- تنمية الشعور لديهم بالرضا عن آدائهم من خلال ما تعززه عملية التقويم من نتائج.
- تنمية مهاراتهم التعليمية وقدراتهم على التفكير الناقد، من خلال عمليات التقويم، وما تؤدي اليه من معالجات.



الجوانب التي يتم تقويمها في الطالب:

يسهم التقويم التربوي في تقويم الكثير من الجوانب الشخصية للطالب بهدف تنميتها، ومن هذه الجوانب:

1. جوانب الصحة والأمن والسلامة والنمو الجسمي للطالب.
2. النمو الاجتماعي والعاطفي.
3. السلوك الخلقي والمعايير الشخصية.
4. القدرة على تولي المراكز القيادية.
5. الإلمام بمظاهر الطبيعة: نباتات، و حيوانات، ومظاهر أخرى.
6. القدرة على التفاهم مع الناس من خلال القدرة على الاتصال بواسطة اللغة والقراءة.
7. الجمال والتذوق من خلال الرسم، والزخرفة.
8. القدرة على العد والحساب والقياس.

وسائل تقويم الطالب

يستخدم التقويم لعدة مجالات لنمو الطالب وتختلف وسائل التقويم باختلاف هذه المجالات وهناك عدة وسائل وأساليب معروفة للتقويم يستخدمها المعلمون والمدراء للوقوف على مدى تحقق الأهداف في المجال الذي نريد قياسه وهي:

- الاختبارات العادية التحصيلية، واختبارات التحصيل العقلي مثل اختبارات الذكاء ودراسة الحالة وغيرها.
- الملاحظة وتشمل قوائم التقدير والسجلات... وغيرها.
- السجلات والتقارير المدرسية لدراسة حالة الطالب من جميع الجوانب.



- المقاييس الاجتماعية.
- مشروعات الطلبة العملية وملفات الانجاز لديهم.
- اسلوب التقرير الذاتي كالمقابلات، والاستبانات، والاستثناءات وغيرها. (ابوكشك، 2006).

تقويم المعلم:

إن المعلم بمادته واسلوبه وشخصيته أساس نجاح العملية التعليمية فلا يتوقع امل كبير من نظام تعليمي يكون فيه المعلم ضعيفا من جانب او اكثر من هذه الجوانب لأننا مهما بذلنا من جهود في ان تكون عناصر العملية التعليمية الأخرى من كتب ووسائل تعليمية وأبنية مدرسية جيدة لا يمكن ان نحصل على مردود جيد كماً ونوعاً ما لم نضمن جودة العنصر الأهم وهو المعلم.

أهداف تقويم المعلم:

- مساعدته على النمو المتكامل، وخاصة في النواحي الأكاديمية والمهنية والذاتية والاجتماعية.
- تحديد جوانب القوة والضعف في أداء المعلم وتوجيهه ومساعدته لتلافي مواطن الضعف اليه ودعم مواطن القوة.
- وجود معيار مناسب لاتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في وضع المعلم من حيث نقله او تدريبه.
- الارتقاء بمستوى التدريس من خلال تحديد الأساليب والطرق المستخدمة ومدى الحاجة إلى تغييرها وتطويرها.
- مكافأة الأداء المتميز للمعلمين وتحديد حاجة المعلمين غير الأكفاء لتدريبهم وتطويرهم والحد من مشكلتهم.



- تزويد المشرفين والمعلمين بطريقة تسمح لهم وتشجعهم على أن يعملـوا معـاً لتطوير الممارسات التعليمية والتدريسية.
- توفير معلومات من أجل معرفة مدى نقل أثر التدريب إلى غرفة الصف
- مساعدة المعلمين في وضع قواعد سليمة للتخطيط.
- توفير معلومات صحيحة وعملية لتطوير بـرامج إعـداد المعلمـين، وبـرامج التدريب أثناء الخدمة.
- تحديد مدى مساهمة المعلم في تحقيق رسالة المدرسة.

اهم الجوانب التي يقوّم المعلم بناءً عليها:

1. الإلمام بالمادة العلمية.
2. طرائق التدريس التي يستخدمها المعلم.
3. صفات المعلم الشخصية.

قدرة المعلم على ادارة وضبط الصف.

4. توظيف الوسائل التعليمية.
5. قدرته على التعامل مع الطلاب ومراعاة ميولهم ورغباتهم واتجاهاتهم.
6. مظهرالمعلم وسلوكه والاتجاهات الفكرية لديه.

وستوضح بعض هذه الجوانب:

1. الجوانب الذاتية المتعلقة بشخصية المعلم والتي تـشمل مظهـره العـام، وصفاته العقلية كالذكاء والقدرة علـى التـصرف والاتـزان الانفعـالي والصفات الخلقية المرغوبة، كالإخلاص في العمل والتمسك بالمبـادئ، وقدرته على التعامل مع الطلبة.
2. الكفاءة العلمية والمهنية والقدرة على التدريس وتـشمل مـدى حرصـه



على التعلم الذاتي والإهتمام بالمستجدات التربوية التي تخص مادته وقدرته على توصيل المادة للطلبة، واستخدامه للوسائل التعليمية ومدى الإستفادة من برامج التدريب وتطبيقها.

3. الأنشطة المدرسية ومدى مشاركة المعلم فيها بفاعلية، وعلاقاته مع الآخرين ومدى قيامه وكفائته بتنفيذ المهام بفاعلية، وعلاقاته مع الآخرين ومدى قيامه وكفاءته بتنفيذ المهام التي يكلف بها في المدرسة.
4. تنظيم وقته ومحافظته على مواعيد دوامه ومواظبته في تأدية عمله.
5. مدى توفر الاستقرار والرضا الوظيفي لديه.
6. قدرته على التنظيم والترتيب والمشاركة في حل مشكلات الطلبة.



مهارات الإدارة المدرسية

العلاقات الانسانية

المقدمة:

تعتمد العلاقات الإنسانية على تفهم حاجات الفرد والجماعة وبالتالي تسعى من خلال ذلك إلى إشباع تلك الحاجات الفردية في ضوء الأهداف العامة فالعلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة فرضاء الأفراد وإرتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجه للشعور بالتقدير والشعور بالإنتماء والمشاركه.والعلاقات الانسانية مصطلح يدل على الاهتمام بالعنصر البشري وكلمة انسانية مشتقه من كلمة انسان.

مفهوم العلاقات الإنسانية:

يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعاييره الاجتماعية وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات الرفاق ومؤسسات المجتمع الأخرى.

ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية حصيلة الاتصال بين الفرد والمجتمع ففي الجوانب النفسية والاجتماعية التي تعمل على تنظيم علاقة الفرد بالآخرين والمجتمع.وتعمل على ضمان تكيف الفرد وتوازنه ليتمكن من أداء مهامه وأدواره بطريقة منتظمة ومنسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه المختلفة..

ولهذا بدأ العلماء في الحديث عن دور العلاقات الإنسانية في بلـورة الإدارة الناجحة والقادرة على الاهتمام بمطالب الإنسان الشخصية والاجتماعية والمهنية وغيرها.. وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات جميلـة وإنمـا هـي تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كـل هـذه الظـروف والعوامـل لحفـزهم للعمـل وتـسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون.

والعلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته.والـذي يقـوم على الاحترام المتبـادل بـين صـاحب العمـل والعـاملين.وإن أي تفهـم صـحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل.كمـا يجـب أن يقوم أيضا على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء أكانت حاجات أوليـة أو ثانوية أو نفسية أو اجتماعية.

العلاقات الانسانيه تعني جميع الصفات التي تميـز الإنـسان عـن غـيره مـن الكائنات الحية، وهي بذلك تعبر عن جملة التفـاعلات بـين النـاس سـواء كانـت إيجابية او سلبية. وقد تعددت تعريفات العلاقـات الانـسانية في صـيغ مختلفـة الا انها تتفق في المفهوم والمضمون فتعرف العلاقات الانـسانية بعـدة معـان ولكنهـا بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الافراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الاهداف المرغوبة. (مرسي، **1971**)

وتعرف العلاقات الإنسانية بأنها المعاملة الطيبة التي تقوم علـى الفـضائل الأخلاقية والقـيم الإنـسانية الـسوية الـتي تـستمد مبادئهـا مـن تعـاليم الأديـان السماوية وترتكز على التبصر والإقناع والتشويق القـائم علـى الحقـائق المدعمـة



بالأسانيد العلمية وتجافي التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه. (الشلالده، 1401هـ)

وتعرف ايضا بأنها سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد العاملين. (الضحيان)، ويقصد بها أيضا الأساليب السلوكية والوسائل التي يمكن بها استثارة دافعية الناس وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج.

والعلاقات الانسانية هي تفهم لقدرات الافراد وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لحفزهم على العمل. وقد ذكر أحد العلماء في الإدارة الحديثة أن جميع الدعائم الإنسانية جمعت في كلمة واحدة باللغة الإنجليزية هي (Human touch) والتي تعني (اللفتة الإنسانية) او(اللمسه الأنسانية) حيث ان كل حرف من حروف هذه الكلمه بالإنجليزية يرشد الي طريق خاص في معاملة واشباع الحاجات لدى الفرد ومدلولاتها كالتالي:

1. استمع اليه	Hear him
2. احترم شعوره	Understand his feeling
3. شجع ميوله	Motivate his desire
4. قدر جهوده	Appreciate his efforts
5. مده بالاخبار	New him
6. دربه	Train him
7. ارشده	Open his eyes
8. تفهم تفرده	Understand his uniqueness
9. اتصل به	Contact him
10. كرمه، احترمه	Honour

أهمية العلاقات الإنسانية:

بدأت الحركة العلمية في التنظيم الإداري بتوجيه اهتمامها نحو البحوث والتجارب التي تنصب على تحسين الكفاءة الإنتاجية محل دراسة الحركة والوقت والحوافز المادية وتحليل العمل وتوصيف الوظائف مما ساعد على التوصل إلى الأركان العلمية للتنظيم الرسمي واستنتاج القواعد واللوائح والنظم والقرارات والعقوبات الإدارية التي بمجموعها تحدد الصلات الرسمية والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات بين الأفراد في الجهاز الواحد وبين ألا جهزه المختلفة في التنظيم. وقد إتضح للباحثين من خلال تطبيق تلك الأسس العلمية الجديدة إنها ذات قصور وتتركز على الجوانب المادية البحتة وتهمل الجوانب الإنسانية المعنوية والكفاءة البشرية للفرد.

ان التنظيم الرسمي العلمي وحده لا يكفي للنجاح في العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته، لذا اصبح مفهوم العلاقات الانسانية في الإدارة يعطي اهمية كبرى لتوافر المهارات العالية في هذه الناحية لدى رجل الادارة، الى جانب عامل الكفاءة المهنية والخبرة بالطرق الادارية، ومن خلال الابحاث التي اجريت ارتبط مفهوم العلاقات الانسانية بالادارة الديمقراطية ارتباطا وثيقا، ومن ذلك تتحدد اهمية العلاقات الانسانية بما يلي:

- تضمن للعاملين الرضا والوظيفي..
- تدفع العاملين للعمل والاداء والانتاج.
- تخفف وطأة الالية المفرطة في العمل.
- تراعي الفروق الفردية بين العاملين، وتضع الشخص في الوظيفة المناسبة لقدراته وامكانياته.



- تمنح فرصا للانجاز والتقدم والابتكار. (المومني، 2008).
- تهيئ البيئة المناسبة للعمل صحيا ونفسيا.
- احترام أراء العاملين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم.
- الاهتمام بتنمية مهارة العاملين وتطويرها باستمرار.
- تحقق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين والتنظيم.
- تجدد من الأساليب الروتينية, التي تضفي على العمل الملل.
- ترفع من الروح المعنوية, التى تثير دوافعهن للعمل والإنتاج.
- تبعد الاضطرابات النفسية, أو التشاحن, أو الحقد, أو الحسد, فالكل متساو في الحقوق والواجبات.
- الشعور بالانتماء للعمل التربوي من قبل الجميع.
- تمنع التسيب، أو المجاملة داخل بيئة العمل.
- تشبع الحاجات المختلفه سواء كانت أولية أو ثانوية فعندما تتحقق الحاجات الأولية, تتحقق الثانوية مثل التعبير عن الذات, أو النجاح, والتقدير, والأمن, والطمأنينة والمكانة الاجتماعية.

أهم المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المنظمة والتي لابد أن تطبيقها لبناء العلاقات الإنسانية وتوظيفها بصورة عملية:

1. التواضع: قال الله تعالى ﴿ وَٱخۡفِضۡ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ﴾ (الشعراء، 215).
2. التشجيع: قال الله تعالى ﴿ وَلَا تَنسَوُاْ ٱلۡفَضۡلَ بَيۡنَكُمۡ ﴾(البقرة: 237).
3. التعاون: قال تعالى ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِ ﴾ (المائدة، 2).

4. الشورى: قال تعالى ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (ال عمران، 159) وللشورى أهمية عظيمة في المجال ﴿ التربوي فأسلوب الشورى يفيض على الإدارة التربوية جو العلاقات الإنسانية بتقوية الروابط بين القائد والعاملين وتحقيق الراحة والرضا والطمأنينة مما يؤدي إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.

5. العدل: قال الله تعالى ﴿... وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ....﴾ (الأنعام، 152) فالموضوعية والبعد عن التحيز من أهم سمات العدل في العمل.

6. القدوة الحسنة: قال تعالى ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ .....﴾ والرسول (ﷺ) أحسن الناس خلقاً حيث ألف بين القلوب وجمع الناس من حوله بتلك الأخلاق.

7. المسؤلية: قال الرسول (ﷺ) { كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته} فالشعور بالمسئولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.

8. الرحمة: قال تعالى ﴿مُّحَمَّدٌ رَّسُولُ اللَّهِ ۚ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ ...﴾ (سورة الفتح، 29) فالرحمة بين العاملين في المجال التربوي تعتبر أهم ركائز العلاقات الانسانية.

أسس العلاقات الإنسانية:

للعلاقات الإنسانية في التنظيم اسس منها:

- العامل ليس آلة وإنما هو إنسان له مشاعر ورغبات ومشاكل .
- لا يمكن فصل المنظمة عن المجتمع الكبير الذي تعيش فيه وغالباً ما يأتي الفرد للعمل محملا ببعض مشاكل المجتمع .



- اهمية الاتصال حيث يعد الجهاز العصبي للمنظمة ولأهميتة القصوى في خلق التفاهم بين العاملين وجهاز الإدارة .
- العاملين يميلون باستمرار إلى المجتمع غير الرسمي الذي قد لا يتفق مع الإدارة .
- أن الأسلوب الجيد في الإدارة له أثر كبير في رفع الروح المعنوية والرغبة في العمل.
- الإيمان بقيمة الفرد: وهذا يعني أن يؤمن المسؤول بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها.
- المشاركة والتعاون: وينبع هذا من الإيمان بأن العمل كفريق أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي.
- العدل في المعاملة: ويقصد بذلك المعاملة التي تتسم بالمساواة والعدل، والتي ترتكز على مبدأ الفروق الفردية بين الأفراد.
- التحديث والتطوير: إن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى التعديل والتطوير في الاساليب والطرق المتبعة في العمل. وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم باستمرار.

العلاقات الإنسانية والإشراف التربوي:

تتضح أهمية هذه العلاقات الانسانية في مجال الإشراف التربوي حيث تعتبر أحد عوامل النجاح والتفوق في العمل، والعلاقات الإنسانية لها أثر فعال في حياة الفرد والجماعة وفي التأثير على نمو الفرد تربوياً ومهنياً في أي مجال من مجالات الحياة وقد يكون مجال التعليم هو أكثر المجالات حاجة لهذه العلاقات حيث أن هذه العلاقات الإنسانية التي تسود أفراد المجتمع التربوي لها أثر بالغ في

نفوس المعلمين وكذلك المديرين والمشرفين والطلبة وبالتالي لها أثر أعمق وأشمل في تشكيل الأجيال الصاعدة وقد أوضح ديفيز (1990) أهمية العلاقات الإنسانية فكانت أهميتها تتضمن النقاط التالية:

1. أن العلاقات الإنسانية تركز على الفرد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية، أو الميكانيكية.
2. أن البيئة التي يكون فيها الأفراد بيئة منظمة, يوجد بينهم اتصال اجتماعي.
3. نشاط العلاقات الإنسانية يمثل إثارة دافعية الناس. فالإنسان وحده هو الذي يستطيع أن ينتج من خلال الدافعيه الخلاقه عائداً يفوق أضعاف الجهد المستثمر.
4. أن الدافعيه تسير في اتجاه العمل الجماعي, أو عمل الفريق الذي يستلزم تعاوناً وتنسيقاً بين القائمين بالعمل ويشير ذلك إلى رغبتهم نحو تحقيق الهدف.
5. أن العلاقات الإنسانية تسعى من خلال عمل الفريق أو العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من الإسناد إلى أحدها دون الأخرى.
6. إن العلاقات الإنسانية تسعى لأن تكون المنظمة والشخص يسيران بأقل جهد وأكثر إنتاجيه.



مهارات الإدارة المدرسية

تفويض السلطة

المقدمة:

إن التطور الإداري في العصر الحالي أدى إلى وجود التزامات ومتطلبات بحيث أصبح المدير يقوم بانجازأعمال كثيرة داخل منظمته. كما اصبح مسؤولا عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة، وظهور هذه الأعباء التي القت حملا ثقيلا على المديرين بحيث شغلتهم عن بعض الأمور المهمة للمنظمة كالتخطيط والتطوير التنظيمي والنشاطات الأخرى الامر الذي أدى إلى تأخير انجازها. وكان ذلك مما له أثر سلبي على التنظيم والعمل داخل المنظمة وازاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة التي تعني قيام المدير بتفويض جزء من سلطته الى أحد المرؤوسين لتنفيذ المهمة.

التفويض Delegation :

يعتبر التفويض من احدى المهارات الإدارية المهمة التي يقوم بها المدير الناجح: وهي مهارة لها العديد من الايجابيات والسلبيات. ويعتبر التفويض إحدى طرق التحفيز للموظفين فهو يساعد على زيادة السيطرة والتوجيه الذاتي للموظفين أنفسهم حيث يعمل الموظف على بذل أقصى جهده في إنجاز الأعمال الموكلة اليه. والتفويض إحدى حوافز الانتماء للمنظمة وللعمل والمبادرة في تحقيق أهدافها على افضل مستوى ويعمل التفويض على زيادة الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين.

والتفويض وسيلة ناجحة لتوفير الوقت والجهد للمدير حيث تساعد على

انجاز أعماله بأقصر وقت ممكن بالإضافة الى الاستفادة من جهود الآخرين ومهاراتهم، كما انها توفر له اساليب وأفكار جديدة لتنفيذ الأعمال المفوضة للآخرين، بالاضافة الى ذلك فان انجازالعمل سيتم بدقة واتقان مميز لكي يثبت الموظف جدارته ومهارته في تنفيذ العمل الموكل اليه، وليوضح قدرته على تحمل المسؤوليه ومن خلال ذلك يستطيع المدير اكتشاف مهارات الموظفين ومواهبهم مما يهيأهم للقيادة مستقبلا ويعزز لديهم روح المسؤوليه والثقة بأنفسهم ويعكس ذلك ايجابياعلى العلاقات السائدة في المنظمة.

وتتضمن عملية التفويض الخطوات التالية:

- تفويض المرؤوسين بمهمة محددة.
- اعطاء المرؤوسين السلطة المناسبة لإنجاز المهمة.
- تحميل المفوض المسؤولية عن تنفيذ المهمة.

مفهوم تفويض السلطة:

ان نشاط المنظمات يشكل عاملاً أساسياً في تفعيل الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد سواء. هذا ما تؤكد عليه نظرية التنظيم والإدارة من خلال تطبيق مبدأ " التكافؤ بين السلطة والمسؤولية " كأسلوبٍ فعالٍ تستخدمه الإدارة في ممارستها لوظائفها وتحقيقها لأهدافها على نحو أفضل. لذا فان عملية تفويض السلطة تبقى ضمن إطار النمط الإداري السائد في المؤسسة المعنية، الأمر الذي يجعل " مهمة "التفويض صعبة، سهلة، ومعقدة أيضاً. الا ان هذه المهمة تحمل في طياتها معاني عدة فقد وردت عدة تعريفات لعملية التفويض منها:

- إنها العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظم الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير



عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام. (الطويل، 1985).

- ويعرف التفويض "هو إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته المسؤول عنها" (احمد، 1969).
- ويعرف التفويض بأنه توزيع السلطة على أساس المبدأالمتبع في تقييم العمل من ناحية أخرى فإن رجل الإدارة قد يفوض بعض رجاله العاملين معه بعض السلطات المخولة له لتسهيل سير العمل في أمور معينة وليس معنى هذا أن يجرد نفسه من السلطة (مرسي، 1987).
- تعّرف عملية التفويض للسلطة بأنها تعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها، فيبقي لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه.
- وعّرف تفويض السلطة بأنها منح الرئيس بعض سلطاته إلى مساعديه دون أن يتدخل مطلقاً في كيفية أنجاز الأعمال التي تدخل تحت هذهِ السلطات بل يصبح المساعد في هذهِ الحالة الرئيس المخول للتصرف فيما يتعلق بهذهِ الأعمال فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يصدر الأوامر. (شلعوط، 1423)

إن تفويض السلطة يعني منح الغير المرؤوس حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة والواقع أن صفة المدير

الكفء هي تفويض السلطة لمعاونيه، لتوفير الوقت له للقيام بالوظائف الأساسية وهي التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حل المشكلات وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظا بها كاملة وله حق استردادها في أي وقت، كذلك لا يعفي المفوض من مسؤوليته أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة، ويمكن أن يكون التفويض لفظي شفهي أو كتابي، والواقع أن تفويض السلطة يرتبط بالادارة الديمقراطية البعيدة الى حد ما عن مركزية السلطة.

خصائص التفويض:

يهدف التفويض الى المساعدة في تنفيذ الاعمال بسرعة واتقان، هو إجراء مؤقت يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين، ومن خلال ذلك تتمثل خصائص التفويض بما يلي:

- التفويض هو إجراء مؤقت، محدد في مدته، ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.
- الهدف من إجراء التفويض هو التخفيف من المهمات المكلف بها المدير ولسرعة الانجاز.
- التفويض يوفر عنصر الوقت للمدير لانجاز اعمال ومهمات لايمكن تفويضها، مما ينعكس إيجابيا على التركيز على الاختصاصات الرئيسية والهامة للمدير.
- يتميز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة، ومحدد ضمن وقت ينتهي عند انجاز المهمة.



- التفويض يصدر من الشخص المسؤول اصلا عن المهمة وله صلاحيات اتخاذ القرار في ذلك.
- التفويض يتضمن في جوهره مسؤولية ثنائية.

الأمور التي لا ينبغي تفويض الصلاحيات فيها:

- حق تفويض الصلاحيات نفسه.
- المسؤولية النهائية لجودة العمل كماً وكيفاً.
- التخطيط لجميع مجالات المنظمة، وهنا تكون المشاركة وليس التفويض.
- رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء.
- الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين.
- التقارير في حالات الغياب والتأخير ومشكلات النظام.
- المسؤولية النهائية في اي مهمة يتم انجازها في المنظمة.

شروط التفويض:

الشروط اللازمة لاحداث عملية التفويض:

- ارتباط السلطة بالمسؤولية، حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة.
- يجب ان تتناسب المهمة المفوضة للمرؤوس مع خبراته وقدرته على انجازها.
- ان يبنى التفويض على قرار سليم وضمن الاسس المحددة لتنفيذ المهمة.
- تفوض السلطة ولا تفوض المسؤولية فالمدير المسؤول الاول والاخير عن عمله ومهماته.



- التفويض إجراء مؤقت محدد مرتبط بانتهاء وانجاز المهمة.
- التفويض محدد من حيث مدى السلطة ومجالات استخدامها، والقواعد التي ينص عليها في قرار التفويض.

سلبيات التفويض:

من السلبيات لعملية تفويض السلطة كما يراها بعض الباحثين:

1. فقدان السيطرة: يرى بعض المدراء ان انجاز بعض المهمات من قبل المرؤوسين سوف يفقد هذه السيطرة ويؤثر على وظيفته، وخاصة انه معتادا على أن يقوم بنفسه بإنجاز كل شيء مع الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على كل المجالات.
2. ضياع الوقت: عدم توفر الثقة بالمرؤوسيين، ولان عملية التفويض تتطلب من المدير الاشراف على المهمة وربما يحتاج الى تدريب الاخرين لانجازها، فان ذلك ليس سوى مضيعة للوقت، فلذلك يشعر المدير أنه من الأفضل أن يقوم بإنجاز العمل بنفسه توفيرا للوقت والجهد.
3. فقدان التحكم والنفوذ: يشعر المدير بأنه سوف يفقد قوته، ونفوذه على مرؤوسيه، اذا نفذ احد غيره المهمة، وفى نفس الوقت يؤمن بأن فقدان القوة والنفوذ قد يؤدى به إلى أن يفقد وظيفته.
4. ضياع المكافأة والتقدير: يشعر المدير أنه سوف يفقد التقدير والمكافآت التي كان يحصل عليها إذا قام بتفويض الآخرين لأداء بعض المهام.
5. الخوف من اللوم: يشعر المدير بالخوف من التفويض في حالة عدم تنفيذ المهمة المفوضة بالصورة الصحيحة، وتحمله المسؤولية عن اخطاء غيره.



ايجابيات مزايا التفويض :

يحقق نظام التفويض العديد من الفوائد والمزايا للمنظمة والتي تتمثل فيما يلي:

- يحقق التفويض إعداد كادر القادة في المستقبل، فهي ميدان لثقل مهارات الإدارة والاعتماد على النفس.
- التفويض من أهم الوسائل التي تؤدى إلى تحفيز الموظفين، وتشجيع العمل والابداع.
- التفويض يزيد الشعور بالثقة عند المرؤوسين والاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية.
- يقلل من الأعباء، والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير.
- يقلل من الضغوطات النفسية التي يشعر بها المدير، وهذا يعطي نوعا من الراحة النفسية التي من شأنها توفير المناخ المناسب للتفكير في أمور الإدارة الأخرى، واتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المختلفة.
- يوفر التفويض الوقت والجهد للمدير لمتابعة العمل في المنظمة بدقة اكثر مما يساعد على ضبط الأمور، والسيطرة عليها.
- يعزز الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.
- يدعم ويجدد الانتماء للعمل وللمنظمة.
- التفويض عاملا من عوامل تحقيق العدالة الاجتماعية، إذا تصبح الصلاحيات بفضله ديمقراطية وإنسانية.
- التفويض يحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.
- يعطي الفرصة للمرؤوسين لاثبات وجودهم وظهار قدراتهم.

- يحقق التفويض أفكاراً جديدة فهو يهيئ مجالا أوسع للتفكير حيث يشارك أكثر من مستوى في إنجاز العمل، فيتم بصورة جماعية، وهذا يؤدي إلى حسن النتائج.

المعوقات التي تواجه التفويض وأسباب فشله:

تتعرض عملية التفويض الى وجود بعض المعوقات التي تحد من تنفيذها بالصورة المطلوبة منها:

- عدم اقتناع المديرين بعملية التفويض، وزيادة الاعتداد بالنفس عن الحدود المعقولة.
- حب السيطرة والاستئثار بالسلطة.
- انعدام الثقة في المرؤوسين وعدم الاطمئنان إلى كفاءتهم للقيام بانجاز العمل بالصورة المناسبة.
- الخوف من منافسة المرؤوسين للمديرفي حالة تدريبهم وزيادة كفاءتهم.
- عدم وجود الخبرة الكافية بطبيعة التفويض في السلطات الإدارية، وقلة معلومات الرئيس التي يجب أن يكون ملما بها.
- النقص في الكفاءات بين المرؤوسين بحيث تمكنهم من استخدام السلطة.
- الخوف من الفشل عند تطبيق عملية التفويض حتى مع وجود رقابة كافية وتعليمات واضحة.
- عدم توفر الكفاءة الإدارية المناسبة للشخص المفوض.
- التوسع في عملية التفويض، دون تحرى الدقة في اختيار المهام التي يحسن التفويض بشأنها.
- عدم توضيح التعليمات اللازمة لتنفيذ المهمة المفوضة.



مقومات التفويض الفعال:

يشترط لكي يكون تفويض السلطة فعالا ويؤتي ثماره، أن تتوافر فيه العوامل الآتية:

- أن يكون الشخص الذي تفوض إليه السلطة قادرًا على ممارستها، وتتوفر لديه الكفاءة العلمية والعملية المناسبة.
- أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس؛ قادرا على تحمل المسؤولية .
- توفر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة، بحيث يمكن التأكد دومًا من حسن استخدام السلطة المفوضة.
- تقديم التدريب اللازم للشخص المفوض على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائيًا.
- يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه ومتمشيًا مع إمكاناته وخبراته ومعلوماته.
- يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه .
- توفير البيئة النفسية المناسبة للعمل من حيث الثقة والموضوعية في التعامل.
- تشجيع الاعتقاد بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- مساعدة المدير للشخص المفوَّض إليه لضمان صحة استخدامه للسلطة وعدم اتخاذه لقرارات لا تخدم تحقيق الأهداف المكلف ببلوغها .
- نشر ثقافة التفويض وترسيخ قيم العمل الجماعي القائم على اساس التعاون والتنسيق والتكامل كقوة دفع ذاتية للتطوير والتحديث.
- عدم التدخل في أداء المهمة المفوضة لأن ذلك يربك العمل ويؤدي الى فقد الثقة بين الاطراف المعنية.

الفصل السابع

القيادة التربوية

الفصل السابع
القيادة التربوية

المقدمة:

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الإدارة وأكثرها إثارة للجدل حيث أن مصطلح القيادة بشكل عام يحتل مكاناً بارزاً وهاماً في الدراسات النفسية والاجتماعية، والإدارية. وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية.حيث أن القيادة نفسها عملية نسبية. ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور الوظيفي والمسئولية ارتباطا وثيقا، وبنمط الشخصية والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية. حيث يجري من خلال عملية القيادة توجيه الافراد نحو تحقيق عمل مشترك يظهر اهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الناس في العلاقات الاجتماعية وفي السلوك الجماعي الهادف. وقد عرف الانسان القيادة والفها وتعامل معها منذ ظهور التجمعات البشرية الاولى، كما ادرك من خلال تجربته ان القيادة تلعب دورا حيويا في تنظيم حياته وتطوره. ويكمن جوهر العملية

القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يكون من خلالها تـأثيرا في سـلوك ومـشاعر مجموعة من الافراد الآخرين اذ يمتلك الاثر القيادي وامكانية التأثير في الاخـرين من خلال دوره كقائد.

تعريف القيادة:

لا يعد الدور القيادي حكرا على الطابع الرسمـي بـل قـد يكـون الاطـار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التـأثير الـذي يحققه في اطار التفاعلات غير الرسمية للافراد، فالقيادة حركة متفاعلة من الاثـار الاجتماعية تتسم بالاستقرار والاستمرار، فالقائد يرتبط مـع الجماعـة بعلاقـات تفاعلية متبادلة متكررة تتميز بالاستقرار والاستمرارية والنمـو وفاعليـة التـأثير وليس هناك اتفاق عام بين الباحثين على تحديد تعريف موحد للقيادة، بل هنالك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة يتناول كل منها بعض جوانبها.

فقد عرفت على "انها ذلك الجهد او العمل الذي يؤثر في الافراد ويجعلـهم يتعاونون لتحقيق هـدف يجدونـه صـالحا لهـم جميعـا، ويرغبـون في تحقيقـه وهـم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة".

كما عرفها البعض على انها " انعكاسات لقوى الشخصية الـتي يتمتـع بهـا فرد دون غيره في توجيه ورقابة الاخرين وتحقيق امكانية تـوافقهم مـع توجيهاتـه لتحقيق الهدف ".

ويمكـن تعريفهـا ايـضا بأنهـا " امكانـات يتمتـع بهـا فـرد معـين في ادارة جماعيـة مـن الافـراد لغـرض تحقيـق اهـداف المنظمـة ". (Ivancevich & Matteson, 2002).

وتعرف القيادة بأنها: مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائـد في الجماعـة،

والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير. وعرفها الدويك وعدس (1998) بانها (علاقة بين شخص يوجه ويرشد وأشخاص يقبلون هذا التوجيه الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة. فالقيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه).

أما سرجيوفاني (1980) قد عرفها بأنها سلوك الفرد الذي يمارسه عندما يواجهالأنشطة والأعمال التي يقوم بها الآخرون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

تعريف القيادة التربوية:

تعددت مفاهيم القيادة التربوية بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية حيث يمكن النظر إليها كدور اجتماعي تربوي يقوم به المعلمون والتربويون أثناء تفاعلهم مع الطلاب في جميع المراحل التعليمية وفي مختلف المواقف، وهذا الدور القيادي للمعلم يتعلمه ويكتسبه عن طريق الممارسة والتدريب والخبرة، أو كوظيفة اجتماعية، أو كسمة شخصية، كما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية، إلا أن ثمة قاسم مشترك بينهما وهو إحداث التأثير في الآخرين، وعندما يحدث التأثير في نطاق مؤسسة ما فلا بد من الربط بينه وبين المساهمة في تحقيق أهدافها.

وقد تطورت النظرة إلى الإدارة التربوية في السنوات الأخيرة نتيجة عوامل عديدة، أهمها: محاولة إضفاء الصبغة العلمية والعملية على الإدارة، واعتبار المدير صاحب مهنة تستلزم امتلاك كفايات القيادة والتدبير، والنظر إلى الإدارة باعتبارها وظائف وعمليات وتفاعلات وعلاقات إنسانية، كما ركزت الإدارة

التربوية على المتعلم وجعله في قلب اهتماماتها. واعتمدت مقاربات وتقنيات جديدة بحثا عن مزيد من الفعالية في تحقيق الأهداف والنتائج. عرفت القيادة التربوية بعدة تعريفات منها:

يعرف البدري (2001م) القيادة التربوية بأنها (مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية).

ويبين الطويل (2001م) مفهوم القيادة من حيث (أن للقيادة التربوية مفاهيمها وثقافتها التي تميزها ولها معاييرها الخاصة بالنجاح، كما أن لها قانونها الأخلاقي للسلوك. فالقيادة التربوية في ثقافتها جماعية التوجه تؤكد العمليات الجماعية في كل ممارساتها). كما ان هناك دور فاعلاً يفترض أن تقوم وتعني به القيادة التربوية ويتمحور حول تفاعل متميز بين مختلف مدخلات النظام التربوي بما فيها من معلمين وتلاميذ ومناهج وأبنية وغيرها من مدخلات يفترض أن يتم تفعليها لتحقيق مخرجات تربوية تنسجم مع أهداف النظام التربوي ومراميه. ويشكل نظام المدرسة وحدة إجرائية صممت على هدي من مفاهيم التشاركية والحوار والديمقراطية لتضم مدخلين بشريين أساسيين من مدخلات النظام التربوي؛ ألا وهما المعلم ذلك الإنسان المؤهل والمعد وفق منسق تربوي مدروس، والتلميذ الذي يشكل مدخلاً جوهرياً تتمحور حول بنائه كافة مكونات النظام التربوية بهدف تربيته وبنائه ضمن أطر وتصورات ونماذج أكاديمية واجتماعية وإنسانية تتأثر بما يسود المجتمعات البشرية من فلسفات ونظريات في هذا المجال)

وتعني ايضا كل ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية. وتعني تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة.

القيادة والادارة:

القيادة اوسع من حيث النطاق والشمول من الإدارة التي تنحصر ممارستها واهتمامها داخل نطاق المنظمات فقط، لذا فليس من الضروري ان تحدث القيادة من خلال الهيكل الهرمي الرسمي للمنظمة، في حين ان الإدارة تعتمد اساسا على هذا التنظيم الهرمي للسلطة. الا ان الواقع ان الإدارة كمضمون او محتوى اوسع من القيادة فالادارة من حيث الوظائف تشمل مدى اوسع من الوظائف والمهام المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والادارة المالية وادارة الموارد وادارة الافراد وغير ذلك، كما ان الإدارة اوسع من حيث عدد المتغيرات الداخلة فيها فالادارة تتعامل مع الموارد البشرية والمادية في حين تركز القيادة جل اهتمامها على الموارد والمتغيرات البشرية.

وفي القيادة فان الفرد يستمد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها وغالبا ما يتم اختياره عن طريق الانتخاب من قبل الجماعة التي يقودها، وهكذا فان القائد الحقيقي هو الذي يسعى مع الجماعة لتحقيق اهداف المنظمة ويرجع قبول المرؤوسين الى اقتناعهم بقدراته على تحقيق اهدافهم، وقد يتحول القائد الى رئيس رسمي حينما تؤطر قدرته القيادية بتنظيم رسمي يستمد منه امكانية ممارسة وظائف المدير حسب الصيغ الرسمية للمنظمة. لذا فان القائد يتميز بان مرؤوسيه يندفعون للعمل معه باحترام وطواعية وتعاون جاد، وقد لجأت المنظمات الرسمية وبشكل خاص في المجالات الصناعية الى التقريب بين

المفهومين بحيث يصبح الرئيس قائدا للجماعة بكل ما تحمله هذه المعاني من مفاهيم قادرة على تعزيز امكانية الفرد والمنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة بشكل اكثر عطاء وتفاعلا.

القيادة والقائد:

ان عملية القيادة لا تشتمل على ادوار ومهام القائد لوحده فالقيادة كعملية ومفهوم اوسع من القائد لانها تتضمن اطرافا اخرى هم التابعون او المرؤوسون، وكذلك الموقف الذي يمارس في ظله السلوك القيادي وذلك على الرغم من مركزية الدور الذي يقوم به القائد في عملية القيادة. ويعتمد تأثير اي قائد على نوع ومصدر القوة التي يمارس من خلالها القيادة على الاخرين، وبمقدار ما يمتلك القائد من هذه المصادر، يزداد تاثيره على الافراد للامتثال لاوامره وتوجيهاته والعمل على تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وهنالك تصنيفات عديدة اقترحها الباحثون لمصادر قوة القائد، ومنها:

- قوة الأكراه: امتلاك القوة على استخدام العقاب لعدم الامتثال للاوامر.
- قوة المكافأة او المنفعة يستخدم القائد وسائل الترغيب التي تجعل التابعين يمتثلون لاوامره نتيجة لما سيعود عليهم من عوائد مادية.
- قوة الشرعية او السلطة.يمتلك القائد حق الطلب من المرؤوسين وعليهم الاستجابة لاوامر القائد وتوجيهاته ورغباته في مجالات العمل.
- قوة الخبرة. الاستفادة مما مر به من تجارب سابقة. وقدرته على الحسم في الأمور المهمة والوصول إلى قرارات سليمة وايجابية
- قوة القدوة: مدى اعجاب التابعين بقائدهم واقتدائهم به.

- قوة المعلومات، من خلال ذلك يستطيع التحكم بنوع وكمية المعلومات وتفسيرها وتحليلها للافراد للتاثير على سلوكهم.
- قوة الشخصية. وقدرته على التاثير في الاخرين وجذب ثقتهم فيه لتكوين علاقات إنسانية نشطة وايجابية.
- قوة الاقناع. يلجا القائد الى استمالة المرؤوسين واقناعهم بان السلوك المطلوب اداؤه يمثل افضل الطرق لاشباع حاجاتهم او لتحقيق طموحاتهم.

انواع القيادة الادارية:

يعكس الواقع العملي للاجهزة الادارية انواعا واساليب متعددة للقيادة الادارية حيث يتميز كل منها بتأثير خاص على درجة فاعلية القرارات المتخذة ودرجة فاعلية النشاطات التنظيمية والتنسيقية، كما يأتي:

- القيادة الديمقراطية والقيادة الاوتوقراطية (السلطوية): تبعا لدرجة علاقتها مع بقية العاملين في الجهاز الاداري وكذلك الجمهور المعني خارج الجهاز الاداري، ويبرز ذلك من خلال درجة التجاوب والتفاعل الايجابي مع كل منهما.
- القيادة الجماعية والقيادة الفردية: فالقيادة الجماعية تتجسم في كونها ممثلة بعدد من الافراد على شكل مجالس ادارة يتطلب اجماعها او اتفاق غالبيتهم لاتخاذ وتحديد المواقف، بينما في القيادة الفردية تتركز السلطة القيادية بيد شخص واحد.
- القيادة الذاتية: وهو نمط كان متجسما في نظم التسيير الذاتي في كثير من القطاعات الزراعية والصناعية الاشتراكية حيث تقوم القيادة الذاتية على اساس ان افراد الجماعية يقودون انفسهم بأنفسهم بشكل ذاتي للعمل

والتعاون والتنسيق مع بعضهم لضمان تحقيق الهدف المشترك، وذلك يتطلب وعيا عاليا وايمانا كبيرا بالعمل الجماعي.

- القيادة المنتخبة والقيادة المعينة: ان انتخاب القيادة لايضمن بالضرورة اتسامها بالديمقراطية عند التطبيق، كما ان كون القيادة معينة لايؤدي بالضرورة الى ميل هذه القيادة الى اللاديمقراطية.
- القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية: القيادة الرسمية هي القيادة المقررة في النظام الرسمي للجهاز الاداري، وبالتالي فان تأثيراتها على عمليات اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة في ذلك الجهاز تستند على ما يخولها المركز الرسمي الذي تحتله.

أهمية القيادة:

تلعب القيادة دوراً هاماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات، خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير و إدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسميين للارتقاء بمستوى أدائها إلى افضل مستوى ممكن لمواكبة التطورات في المجتمعات الأكثر تقدما.

وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة والتعرف على الخصائص المميزة لها، مما يساعد في التوظيف الكفء للمعلومات التي تترتب على هذه الجهود العلمية والاستفادة منها في مواقف اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهارتهم.

لقد أمر النبي (ﷺ) بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه

الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داوود، وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

1. أنها مركز التواصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها باساليب علمية.
5. تنمية وتدريب العاملين في المنظمة ورعاية حقوقهم.
6. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
8. استثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

المهارات اللازمة للقيادة التربوية:

1. المهارات الذاتية: **Individualistic skills**: وتشمل السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة, مثل السمات الشخصية والقدرات والمبادأة والابتكار وضبط النفس. وتتطلب هذه المهارات وجود القوة البدنية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية.
2. المهارات الفنية: **skills technical**: ويقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الهدف بفعالية ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤوليات, الفهم العميق والشامل للأمور, الحزم, الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه
3. المهارات الإدراكية: **cognitive skills**: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه. ونشاطاته وأثر التغيرات

التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على فهم علاقات الموظف بالمؤسسة والمجتمع الذي يعمل فيه.

4. المهارات الإنسانية: human skills: وهي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ومن أهم السمات المرتبطة بها. الاستقامة وتكامل الشخصية والأمانة والإخلاص والخلق الطيب. وتطلب هذه المهارات من القائد أن يكون قادراً على بناء علاقات طيبة مع الآخرين وتقبل اقتراحات العاملين معه وانتقاداتهم البناءة وإعطائهم الفرصة لإظهار ابتكاراتهم وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

الفرق بين القيادة والإدارة:

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة. فالإدارة التعليمية تتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية للعملية التربوية، أما القيادة فهي تطلع إلى الأهداف البعيدة المدى والتخطيط لها للعمل على مواكبة المستجدات التربوية المعاصرة لإحداث التغيير والتطوير المناسب. فكل رجال الإدارة التعليمية يمارسون سلطتهم بحكم مراكزهم ووظائفهم، وهذه سلطة رسمية تستند في شرعيتها إلى القانون وقواعد التنظيم، أما القيادة فيستمدها رجل الإدارة التعليمية من خلال مكانته بين العاملين معه التي تجعل له تأثيرا ونفوذا عليهم تضفي عليه صفة القيادة لا تعتمد على سلطة القانون وقواعد التنظيم. والقيادة تركز على



العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل كما تهتم القيادة بالرؤية والتوجيهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

أما الإدارة فتركز على الانجاز والأداء في الوقت الحاضر كما أنها تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والتنظيم واستعمال السلطة وتلخص الفروق بالتالي:

- القيادة صفه والإدارة علم وفن.
- القيادة تزود الفرد بالتخيل والإدارة تمد الفرد بالمنظور الواقعي.
- القيادة تعالج المفاهيم والإدارة تربط الوظائف ببعضها.
- القيادة تمارس الايمان والإدارة تهتم بالحقائق.
- القيادة تبحث عن الفاعلية والإدارة تكافح في سبيل الكفاءة.
- القيادة هي التأثير على الموارد الكامنة والإدارة هي تنسيق بين الموارد المتاحة.
- القيادة تزدهر بتوفر الفرص والإدارة تنجح بالإنجاز.

تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه والإشراف.
- الرقابة.

تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسة هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- التحفيز وشحذ الهمم.

- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل.
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

خصائص القيادة التربوية

تتميز القيادة التربوية والتعليمية بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شؤون التعليم بدءاً من تخطيطه ورسم سياساته وانتهاء بتقويم نتائجه ويمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التربوية بما يلي:

1. الاستمرارية: تتمثل في كون القيادة التربوية والتعليمية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتشابكة والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية, والقيادة التربوية مستمرة لأن الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة.
2. التكامل: فالإدارة التربوية والتعليمية تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم سياسات وتخطيط برامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير فهي تعنى بكل ما يتصل بالتلاميذوالعاملين في الحقل التربوي والتعليمي والمناهج والإشراف والتوجيه والنواحي البشرية والمادية والفنية كما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية وتنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
3. الترابط: ويدخل هنا في القيادة التعليمية مجموعة العمليات المتداخلة

والمترابطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله ومن أهم هذه العمليات، التخطيط، والتنظيم والتنسيق, واتخاذ القرارات والتقويم, والتحسين والتطوير في الإدارة التربوية بعملياتها المختلفة إنما هو عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف.

واجبات القيادة:

1- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
2- حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
3- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات تؤثر على المؤسسة والأفراد.
4- استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
5- الاهتمام بوظائف الإدارة.
6- إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
7- الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

الصفات القيادية لمدير المدرسة الناجح:

من أهم مقومات الإدارة المدرسية الحديثة أن تتمثل في مدير المدرسة الصفات القيادية التالية:

1- القدوة الطيبة: من حيث التمسك بأسباب دينية وفي إيمانه واعتزازه به وفي مظهره وخلقه وسيرته وفي أبوته وأخوته لمدرسي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها.
2- الثقة المتبادلة: عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والنشاطات فان

ثقة المدرسين والموظفين والعمال والطلاب بناظرهم هي الدعامة الأولى لنجاح الاداره المدرسية.

3- خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والموجه والالفه مع اليقظة التامة.

4- التعرف على العاملين: وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالحسنى بالإضافة إلى تزكية المجدين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.

5- توزيع الاختصاصات: تفويض ناظر المدرسة العاملين معه ببعض الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والالتزامات مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات وتعريف كل مدرس بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها ومن الخير أن يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة وإسناد ما دون ذلك إلى مرؤوسيه ومعاونيه

6- أسلوب القيادة الرشيدة: يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزيه التخطيط لا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الاوتقراطي أو الاتجاه البيروقراطي.

نظريات القيادة:

هنالك اربعة مداخل نظرية رئيسية تتناول نظريات القيادة وهي: مدخل السمات (او الرجل العظيم) والمدخل السلوكي، والمدخل الظرفي او الموقفي، والمدخل الحديث.



مدخل السمات (الرجل العظيم): Trait Theories

وهو اقدم المداخل النظرية في دراسة القيادة، ويقوم على افتراض اساسي هو ان القادة يولدون ولا يصنعون. فبعض الاشخاص قادة بالفطرة لما حباهم الله من سمات ذاتية مميزة هذه السمات يمكن تصنيفها الى سمات تتعلق بالبنية الجسدية، وسمات تتعلق بالشخصية كالشجاعة والثقة بالنفس، الحيوية، النشاط، النضج العاطفي، الدافعية العالية للانجاز، المبادرة وغيرها، وهنالك خصائص وقدرات عقلية كالابداع والذكاء العام.. وقد انتقل اهتمام باحثو السمات الى اكتشاف السمات الخاصة بالمهارات الادارية والفنية المطلوبة للقيادة وذلك نتيجة لتزايد الاهتمام بموضوع الإدارة عموما. فأفكار هذه النظرية تركزت حول المعايير الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصا ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين للقيادة وأن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في الجماعة تغيرات متى كانت مستعدة لتقبلها. وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها (نظرية الرجل العظيم) انعكاسا لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي ومن هنا صنفت هذه النظرية بأنها السمات الشخصية اللازمة للقيادة.

توصل علماء النفس والإدارة من خلال دراساتهم إلى عدد من السمات العامة الضرورية للقيادة وإذا ما توافرت في شخص ما جعلته قائدا ناجحا ومن أهم هذه السمات:

- مهارات الإنجاز وتتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال.
- القدرة وتتضمن الذكاء وطلاقة اللسان واليقظة والعدالة.

- تحمل المسؤولية وتتضمن المبادأة والثقة بالنفس المثابرة والاعتماد على النفس.
- روح المشاركة وتتضمن النشاط والروح الاجتماعية، المساهمة والتعاون.
- المكانة الاجتماعية لا بد أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المؤسسة أو خارجها كما يستحب أن يكون للقائد مركز مالي واجتماعي.
- القدرة على تفهم الموقف وهذا يتطلب مستوى ذهني جيد ومهارات في تلبية حاجات المرؤوسين ومصالحهم- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت الظروف.

وتقسم السمات بصفة عامة على النحو التالي:

- سمات مشتركة: يتسم بها الأفراد جميعاً.
- سمات فريدة: لا تتوافر إلا لدى فرد معين، ولا توجد على نفس الصورة بالضبط لدى الآخرين.
- سمات سطحية: وهي السمات الواضحة الظاهرة.
- سمات مصدرية: وهي السمات الكامنة التي تعتبر أساس السمات السطحية.
- سمات مكتسبة: تنتج عن فعل العوامل البيئية وهي سمات متعلمة.
- سمات وراثية: وهي سمات تكوينية تنتج عن العوامل الوراثية ولا تحتاج إلى تعليم.
- سمات دينامية: تهيئ الفرد وتدفعه نحو الأهداف.
- سمات قدرية: تتعلق بمدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف.
- وقد كشفت كثير من البحوث عن ارتباطها بفاعلية القائد. وعلى الرغم من اقتراح كثير من الباحثين لقائمة معينة من السمات التي ينبغي توفرها في

القائد الناجح، الا ان باحثين آخرين شككوا في صحة هذه النظرية، وذكروا ان هناك عددا من الدراسات اثبتت عدم وجود نمط معين وثابت من السمات التي ترتبط بالقائد الناجح، وهذه النظرية لم تصمد طويلا امام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها ومن اهمها:

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
- عدم كفاءة مقاييس سمات الشخصية.
- عدم شمولية النظرية لانها لم تاخذ في الحسبان المتغيرات الاخرى ذات التاثير على فاعلية القيادة.
- الاختلافات الكبيرة بين الجماعات التي اجريت البحوث عنها.
- اهمال العوامل المنطقية التي قد تفوق في اهميتها العوامل الشخصية.
- ان القيادة ظاهرة معقدة وهي غالبا لاتأخذ شكلا ثابتا وادوارا وظيفية محددة.
- بالرغم من العديد من الاعتراضات التي أثيرت حول دراسة السمات إلا أن ذلك لا يقلل من أهميتها بأي حال من الأحوال فطالما أن احد شقي القيادة الفعالة يرتبط بنمط القائد ذاته لذلك فان دراسة السمات تعبر أساسية من اجل التعرف على هذا النمط. وفضلا عن ان الاهمية النسبية لتلك الخصائص والسمات تعتمد الى درجة كبيرة على طبيعة الظرف والموقف التي تمارس فيه عملية القيادة.

المدخل السلوكي:

بدات هذه المرحلة في ابحاث القيادة اثناء الحرب العالمية الثانية، وذلك نتيجة الاهتمام بتطوير قادة عسكريين، ونظرا للانتقادات الكثيرة التي وجهت الى

مدخل السمات فقد عد هذا المدخل غير كاف للتنبؤ بالسلوك القيادي الناجح. في ذات الوقت فان افكار مدرسة العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية في التنظيم والادارة جذبت اهتمام الكثير من باحثي وطلاب القيادة، لذلك انتقل الاهتمام الى التحري عن سلوك القائد، من جهة اخرى انتقد مدخل السمات لتركيزه على القائد وحده في حين ان عملية القيادة تشمل على طرف مهم آخر هو التابعين. وعلى هذا الاساس حلل السلوكيون سلوك القائد اعتمادا على بعدين اساسيين:

- اهتمام القائد بتحقيق او بلوغ الاهداف الخاصة بعمل ما.
- واهتمام القائد بالعاملين وبمشاعر اعضاء الجماعة التي يقودها.

واشهر النظريات السلوكية في القيادة دراسة جامعة اوهايو او ما يسمى بالشبكة الادارية

نظرية الشبكة الادارية Managerial Grid:

تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولا كبيرا الى الكاتبين روبرت بليك وجان موتون. وتعتمد هذه النظرية على بعدين اساسيين في سلوك اي قائد هما بعد الاهتمام بالانسان والاهتمام بالانتاج. ويركز بعد الاهتمام بالانسان على الاهتمام بأعضاء المجموعة من قبل القائد ويشمل سلوكيات مثل السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيعهم على تبادل الاتصال مع القائد والاهتمام بمشاعرهم واحاسيسهم وحاجاتهم، في حين يركز بعد الاهتمام بالانتاج على سعي القائد المستمر نحو تحقيق اهداف المنظمة او الجماعة، من خلال تحديد ادوار العاملين وتوزيع المهام عليهم ووضع الخطط والاجراءات والاساليب اللازمة لانجاز الاهداف.

وقد وجدت بعض البحوث ان هنالك انفصالا واستقلالا في كل بعد من بعدي سلوك القائد اعلاه، وهذا يعني ان تفاعلهما قد ينجم عنه كثير من السلوكيات القيادية المتباينة الابعاد، فعندما لايجري الأهتمام بأي من البعدين تسمى الإدارة المتساهلة، وحينما يكون التركيز على بعد المبادرة مع اهمال العلاقات او الافراد تسمى ادارة سلطوية، او العكس في التركيز على بعد الاهتمام او العلاقات مع اهمال المبادرة فتسمى ادارة النادي، او ان يمسك القائد العصا من المنتصف فيهتم بالمبادرة تارة ويهمل العلاقات فتسمى الإدارة المعتدلة او الوسطية، او قد ينصب اهتمام القائد على البعدين بقدر متوازن وهو الأمر المفضل للقيادة الناجحة وتسمى ادارة الفريق. مع ذلك فشلت بعض الدراسات في التوصل الى وجود علاقة واضحة او ايجابية دائما بين سلوك القيادة وبين اداء الجماعة. ومن اهم الانتقادات لهذه النظرية:

- اهمال المدخل السلوكي في القيادة لدور وتأثير عوامل الموقف على السلوك القيادي.
- وظهرت فيما بعد بعض الدراسات القيادية السلوكية التي اكدت ان السلوك القيادي ببعديه الاهتمام والمبادرة يعتمد الى حد كبير على العوامل الموقفية فاستخدام مزيد من الاهتمام او المبادرة يعتمد على ظروف الموقف التي يمر بها القائد.

المدخل الموقفي او الظرفي:

عالج السلوكيون علاقة القائد بتابعيه بشكل منفصل عن البيئة التي تمارس فيها عملية القيادة واهملوا تماما البعد البيئي في هذه العملية، وهو ما فعله اصحاب مدخل السمات او الرجل العظيم، وقاد هذا النقص باحثي القيادة الى

اتجاه جديد، اذ لاحظوا ان على اي قائد ان يمارس ادوارا ووظائف قيادية مختلفة ضمن مواقف وظروف بيئية مختلفة ايضا، فالقائد العسكري مثلا يحتاج لان يمارس القيادة بشكل مختلف في السلم عما يمارسه في الحرب.

لقد اضاف منظرو المدخل الظرفي بعدا ثالثا لعملية القيادة بعد ان كانت قاصرة على بعد واحد فقط في مدخل السمات (دور القائد)، وبعدين فقط لدى المدخل السلوكي (القائد والتابعين) فاستقرت عملية القيادة على اركان ثلاث هي القائد والتابعين والموقف او الظرف الذي تمارس في ظله القيادة، لذلك عدت القيادة الفاعلة تلك القيادة التي يتفاعل من خلالها القائد مع تابعيه في ظل ظروف معينة بشكل صحيح، لذا اكدت نظريات المدخل الموقفي على اهمية المرونة في سلوك القائد تبعا للموقف او الظرف السائد، فالقائد الناجح هو من يمارس سلوكيات مختلفة تتناسب مع الموقف الذي يمر به. ومن اشهر النظريات الموقفية الظرفية نظرية فيدلر ثم نظرية المسار- الهدف للباحث روبرت هاوس، ونظرية نضج التابعين او ما يسمى بالانموذج الموقفي للباحثين هيرسي وبلانشارد.

النظرية الموقفية:

السلوك القيادى الفاعل هو رهن بالموقف الذى يعايشه القائد وأن القادة يجب أن يغيروا سلوكياتهم لمقابلة أو معالجة مواقف متنوعة. وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، وهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة، وطبقا للمدخل الموقفي إن فعالية القائد تتحدد بخصائص أو طبيعة الموقف

الذي يتعامل فيه القائد، ومن ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر، فليس من الغرابة أن يتحول قائد كان يتصف سلوكه بالديمقراطية إلى قائد متسلط في ظل الظروف التي لا تتسع أو لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار مثلا وتمتاز هذه النظرية بحريتها فهي لا تقصر على عدد محدد من الناس والنظرية الموقفية تحاول أن:

1- تحديد ماهية أهم العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة.

2- التنبؤ بنمط السلوك القيادي الفعال في ظل هذه العوامل.

ومن ابرز النظريات التي شكلت الملامح و الإسهامات الإنسانية للمدخل الموقفي

نظرية فريدرك فيللدر:

تنسب اول نظرية موقفية في القيادة الى فريدريك فدللير من جامعة الينوي في الولايات المتحدة الامريكية وتعتبر اول محاولة جادة لادخال متغيرات الموقف في اطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد.ولقد تبنى فيللدر في أبحاثه نمطي او بعدي القيادة وهما:

1- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الانسانية.

2- نمط القيادة الذي يهتم بالانتاج والعمل.

اما المتغيرات الموقفية الثلاثة التي حددها حيث انها تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف وهي:

1- طبيعة العلاقة الموقفية بين القائد والافراد الذين يشرف عليهم: إذ أن العلاقة الشخصية الجيدة بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى الاعتراف به كقائد، وبذلك تسهل عملية القيادة والعكس صحيح.

2- مدى تحديد الوظيفة اي تصميم العمل ووضوحه: بمعنى درجة وضوح المهام المطلوب من الشخص القيام بها، ففاعلية القيادة ترتبط بمواصفات الوظيفة، فالوظيفة ذات المهام الواسعة مع إمكانية تطبيق الحلول الابتكارية تساهم في بروز القائد وتفجير طاقاتة، بعكس الوظائف الروتينية التي تقتل الطاقات.

3- مدى السلطة والقوة الرسمية: أي أن السلطة والتأثير المتولد عن المركز من خلال مدى القدرة على إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة الأوامر.

وقد نتج عن دراسة الأبعاد الثلاثة انه أمكن تقسيم المواقف القيادية إلى ثمانية مواقف تتراوح مابين مواقف مرضية للغاية إلى مواقف غير مرضية على الإطلاق. ولقد أشارت نتائج هذه الدراسات إلى انه في المواقف المرضية تماما وتلك الغير مرضية على الإطلاق فان النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على العمل أكثر من تركيزه على الأفراد. أما في المواقف النسبية (المرضية وغير المرضية نسبيا) فقد وجد أن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على الأفراد أكثر من تركيزه على العمل.

ويتضح من هذه الدراسة أن هناك فارقا أساسيا بين كل من نمط القائد وفعالية هذا النمط، كذلك يتضح أن فعالية القيادة لايمكن الحكم عليها إلا من خلال التوافق بين نمط القائد من ناحية وبين طبيعة الموقف القيادي من ناحية أخرى، ذلك أن النمط القيادي الذي قد يكون فعالا في مواقف معينة قد لا يكون فعالا في مواقف أخرى .وقد وجهت بعض الانتقادات لنظرية فيدللر الموقفية، فبعض نتائج الدراسات الحديثة لاتؤيد صحة ومصداقية استنتاجات نظرية فيدللر ومن ناحية اخرى فان تصميم العمل هو المتغير الموقفي الهام

الوحيد.وقد اشار كثير من الكتاب ومنهم فيدللر الى ثغرات وسلبيات رئيسية في النظرية ومن الانتقادات ايضا:

1- ان قياس اسلوب القيادة لا يتصف بالثقة والمصداقية.
2- لا تقدم النظرية تفسيرا منطقيا ومعقولا للعلاقة التي افترضتها بين متغير شخصية القائد ومتغيرات الموقف، وبين متغير انتاجية المرؤوسين.
3- هنالك ثغرة في منهجية البحث حيث اعتمدت على عينة صغيرة.
4- أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها.
5- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد نمط القيادة.
6- التركيز على موقف فقط في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني ظهور قائد ناجح.
7- إغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات وتأثيره على أنماط القيادة.
8- لا يمكن التعميم في هذه النظرية لاختلاف المواقف والسلوكات القيادية.

نظرية المسار- الهدف وانماطها Path- Goal Theory:

وهذه هي النظرية الموقفية الثالثة في القيادة، وتنسب للكاتبين روبرت هواس ومارتن ايفانز، حظيت بانتشار وقبول واسعين، تمتد جذورالنظرية الى نظرية التوقع في الدافعية. والفكرة المركزية فيها هي كيفية تاثير القائد على ادراك المرؤوسين لاهداف العمل، واهدافهم الشخصية والروابط او المسارات بين مجموعتي الاهداف.

ان القائد الجيد هو من يساعد العاملين على التقدم خلال تلك المسارات، مزيلا اية عقبات مقدما مكافآت ملائمة لدى انجاز المهام. وقد ميز هاوس بين اربعة انماط قيادية تتفرع من نظريته:

- القيادة الموجهة: التي تحدد للتابعين كيفية الانجاز، او مايشابه نمط القيادة الاتوقراطية.
- القيادة المساندة: التي تظهر اهتمامها بحاجات المرؤوسين وتحيطهم بمناخات ودية.
- القيادة المشاركة: التي تستشير المرؤوسين وتستعين بمقترحاتهم عند اتخاذ القرار.
- القيادة المهتمة بالانجاز: التي تؤكد على التميز في الاداء وتثق بتحمل المرؤوسين المسؤولية وتحقيقهم الاهداف ومواجهتهم للتحديات.

لذا فان هذه النظرية تتميز على النظريات الموقفية في امكانية انتهاج القائد لاكثر من نمط سلوكي واحد، على عكس النموذج الموقفي الاخر الذي يؤكد على وجود نمطين سلوكيين فقط (المهمات، والعلاقات)، كما انها تحاول الحصر الشامل لكل المتغيرات التي تؤثر في الموقف القيادي.

وقد وجهت انتقادات لهذا المدخل ايضا اهمها مبالغته في تقدير اهمية المتغيرات الظرفية وجعل السلوك القيادي تابعا لها، لذا فهو مدخل قسري لايؤمن بقدرة الانسان على الفعل والاختيار، لذلك اهمل السمات الفردية للقادة وتأثيرها في انماط قيادتهم بينما حدثنا التاريخ عن كثير من القادة الذين استطاعوا بما يمتلكون من سمات شخصية ومواهب ومهارات ذاتية من تحييد اقسى الظروف وجعلها تعمل في صالحه لاضدهم.

نظرية نضج التابعين الموقفية- للباحثين هيرسي وبلانشارد:

اقترح هذان الباحثان انموذجا قياديا نظريا اسمياه القيادة الموقفية، ويسمى احيانا بنظرية نضج التابعين او استعداد التابعين، وذلك لانها تعتمد على مدى استعداد او نضج التابعين كمتغير موقفي رئيس جرت معالجته، وهذه النظرية محاولة لدمج ما توصلت اليه الابحاث في نظرية واحدة، وقد انطلق هذا الانموذج النظري من افتراض اساسي هو انه لاتوجد طريقة واحدة افضل في القيادة، اي انها تتفق مع النظريات الموقفية الاخرى. ان هذه النظرية اعتمدت على تفاعل ثلاثة عوامل رئيسة هي:

1- مقدار التوجيه او ما يسمى بسلوك المهمة الذي يمارسه القائد.
2- مقدار الدعم الاجتماعي او ما يسمى بسلوك العلاقات الذي يوفره القائد للمرؤوسين.
3- مستوى الاستعداد او النضج الذي يظهره التابعون عند ادائهم لمهمة معينة او انجازهم لهدف ما.

ان التابعين يلعبون دورا حاسما في اي موقف قيادي ليس لانهم قد يقبلون او يرفضون القائد بل لانهم ايضا كمجموعة يحددون فعلا مقدار القوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في وسطهم.

تحدد النظرية اربعة اساليب قيادية يتبعها القائد على وفق درجة استعداد التابعين هي:

1- الاخبار او الاعلام: وهو سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل وبالعلاقات بصورة متدنية.
2- الاقناع او الترويج: يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية.
3- المشارك: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.

4- التفويض: يهتم بالانتاج والعلاقات بصورة متدنية.

وقد عرف استعداد التابعين بمدى استعداد الشخص لانجاز واجب او مهمة ما. ان المكونين الاساسيين لهذا الاستعداد هما القدرة التي تتمثل في مدى معرفة الفرد او الجماعة وخبرتهم ومهارتهم وغير ذلك، والرغبة التي يمثلها مدى دافعية الفرد او الجماعة والتزامهم بالمهمة وثقتهم بانجازها. ان اسلوب القيادة هنا ينبغي ان يتغير وفق درجة استعداد التابعين، وان ما هو مناسب لمرحلة معينة قد لايكون كذلك لمرحلة اخرى.

المدخل الحديث في القيادة:

شهدت السنوات العشر الاخيرة من القرن الماضي نماذج جديدة في القيادة لمواكبة التغيرات السريعة التي شهدتها بيئة العمل لمختلف المنظمات، فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة وشحة الموارد والعولمة، هذه المحددات جديدة وغير مألوفة لقادة المنظمات المعاصرة، لذلك اكدت نماذج هذا المدخل على القيادة غير التقليدية، وعلى الخصائص الكارزماتية التي تعد ذات اهمية خاصة في تغيير وتحويل المنظمات والافراد لمواكبة التغيرات المعاصرة.

القيادة الكارزماتية:

اعتمد الباحث هاوس في هذا الانموذج المزج بين مدخل السمات والمدخل السلوكي، مستخدما مصطلح الكارزما للاشارة الى نوع السلطة التي تقترن بشخص القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للاخرين، وليست السلطة النابعة من الموقع الوظيفي للقائد. ان هذه السمات المحددة للقائد تتفاعل مع الظروف البيئية الموقفية فتؤثر في اداء التابعين وهو ما يسميه بعض



الباحثين بالمدخل التفاعلي في القيادة لانه يركز على التفاعل بين ادوار القائد والتابعين والموقف واثر ذلك في ظهور الكارزما. لذلك لوحظ ان القادة الكارزماتيين غالبا ما يظهرون اثناء المواقف والازمات. بل وجد ان بعض القادة الكارزماتيين قد يلجأ الى خلق ازمات معينة واستخدامها لتكييف وتعديل المواقف البيئية بحيث يعملان لصالحه لاضده.

على الرغم من شيوع افكار القيادة الكارزماتية في ادبيات القيادة الحديثة الا انه لم تجر سوى دراسات قليلة لاختبار معنى وتأثير القيادة الكارزماتية بشكل محدد. كما اثيرت عدد من الانتقادات الخاصة بامكانية اساءة استخدام القائد الكارزماتي لقيادته.

القيادة التحويلية:

أصبح مصطلح التحويلي والاجرائى أساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف Burns القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة

كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الإفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعة ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. (العتيبي، 2005)

وقد وضح (Bass and Avolio 1994) ان نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

1- الجاذبية (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الاخلاقي واحترام وتقدير التابعين له، من خلال المشاركة التي يقدمها القائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
2- الحفز الالهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
3- الاستثارة الفكرية: يعتمد هنا القائد التحويلي على البحث عن الأفكار المميزة ويشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
4- الاعتبار الفردي: حسن الاستماع، وتقدير جهود الاخرين، والاهتمام الخاص لاحتياجات التابعين، يولد لديهم ثقافة الاحترام والتقدير (العتيبي، 2005).

هذا النمط القيادي الحديث يقوم على اساس تصنيفه الى نمطين هما المعاملات والتحويل. فالقائد المعاملاتي هو الذي يحفز التابعين من خلال مبادلة ادائهم بالمكافآت التي يقدمها لهم. اما القائد التحويلي فيتميز بقدرته على اسهام

التابعين وجعلهم ينغمسون في رسالة المنظمة واهدافها وتتشكل الصورة امامهم او الحلم المستقبلي للمنظمة والذي يختلف كثيرا عن الواقع الذي يعيشونه.. وهناك دلائل تشير الى ان القائد يستطيع الجمع بين النمطين في آن واحد ويميل الى تغليب احدهما على الاخر بما يخلق عمليات ومستويات اداء متقدمة عن السابق.

حيث يعمل القائد على تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود. ويوضح للعاملين معه الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب. وليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرؤية لوحده بل يشاركه الاخرون في ذلك. وقد تتشكل الرؤية لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم.

وتشير الدراسات إلى أن تشكيل الرؤية هي أهم عناصر القيادة التحويلية. ونجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام استخدم أسلوب القيادة التحويلية. إذ كان (ﷺ) دائم التذكير بالآخرة وهي الرؤية النهائية للمسلمين. وها هو الرسول القائد عليه الصلاة والسلام يحث المسلمين على الجهاد بقوله: قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض. أخرجه مسلم

إن القائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.لذا نجد القادة يستعملون من أمكنهم من فصيح القول (وفي عصرنا هذا وسائل الإعلام والدعاية) من أجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة. وهذا عبد الله بن رواحة في معركة مؤتة يذكر المسلمين بالهدف من قتال العدو فيقول: يا قوم: والله إن الذي تكرهون للذي

خرجتم له تطلبون الشهادة. وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، إنما نقاتلهم بهذا الدين الذي أكرمنا الله به، فانطلقوا فإنما هي إحدى الحسنيين، إما ظهور أو شهادة. الطبرائي

كذلك فان القائد الذي يسعى للحصول على احترام الأتباع وتفاعلهم معه ولا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها ويطبقها. إذ لم يعد مقبولاً أن يعيش القائد في برج عاجي ويحدث أتباعه عن المستقبل والآمال والأحلام. إن المفروض من القائد أن يعيش بين الأتباع ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ..

وبعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه ويطبقها على نفسه. تصبح مهمته زيادة ودعم التزام أتباعه بها. ويتم ذلك عبر التشجيع والتذكير واشراك الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار، وعبر كونه القدوة الصالحة التي يكون لها دور كبير في تحفيز الأتباع على الالتزام بالأهداف والرؤى المنظمية .

وتكون القيادة التحويلية أكثر فعالية عند تأسيس المنظمات وفترات الانتقال والتغيير والتحول. والمصائب والكوارث والأزمات.

تمكين العاملين:

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين.. والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، تتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة

وإبداعية، ويرى (Bennis and Nanus 1985) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass and Avolio,1993)، ويرى (Eden, 1992) ان القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية تتميز بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. (العتيبي، **2005**).

أنماط القيادة:

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات التربوية ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالقائمون على تطوير التعليم وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً، وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة، ففعالية القيادة تؤدى إلى فعالية التعليم والعكس صحيح.

والقيادة المدرسية الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات

والممارسات، بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف. وهناك العديد من الأنماط القيادية التي يترتب عليها سيادة مناخ اجتماعي معين منها:

القيادة الأتوقراطية الديكتاتورية (autocracy):

القائد في هذا النمط يعتبر أن السلطة الإدارية مفوضة اليه من سلطة أعلى منه مستوى وان المسئولية الضمنية قد منحت له وحده وهو محور نشاط الجماعة يعتقد أنه الافضل علما، يتوقع خضوع الجماعة له، يستمد قوته من موقعه كصاحب سلطة فلا يفوض شيئاً من السلطات للآخرين، يحتكر توجيه الجماعة، وتحديد أهدافها، وتغيير أساليب عملها، وتحديد الأدوار واتخاذ القرارات. ليس لهذا القائد رؤية متجددة ذات خصائص معينة، لذا فهذا النمط يقوم على أساس الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى. واستخدام أساليب التخويف والترهيب، والقائد في هذا النمط لا يسمح بحرية المناقشة وإبداء الرأي، كما ينعدم في هذا النمط القيادي التفاهم والتشاور، ولذا فالقائد في هذا النمط لا يدع فرصة للإبداع أو المبادرة، كما لا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات.

ويقال أتوقراطي autocratic لمن يحكم حكماً مطلقاً ويقرر وحده السياسة التي تتبع دون أية مساهمة من الجماعة. ويتخذ الحكم المطلق أشكالاً عدة: كحكم الأقلية oligarchy او الديكتاتورية dictatorship وقد يحتوى حكم الاقلية على ممارسات ديمقراطية صورية غير تنفيذية وذلك استمرار لحكم الاقلية. وتختلف الاتوقراطية عن الديكتاتورية من حيث السلطة المطلقة في أن الأولى قد تقوم على ولاء الرعية أو الخوف من العقاب, بينما في النظام الديكتاتوري يخضع المحكومون لسلطة الديكتاتورية بدافع الخوف وحده. ويظهر

الاتجاه الاستبدادي والتسلطي في العلاقة بين كل من القائد والأتباع والمناخ الاجتماعي السائد، ويوضح ذلك من خلال ما يلي:

- القائد: يحدد بنفسه سياسة العمل كلياً ويملي خطواته وأوجه نشاطه، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد دون التشاور معهم، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى أنه قد يتبع سياسة فرق- تسد، ويقلل من الاتصال بين أعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية.
- الأفراد: ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل، وإذا ترك القائد مكانه أو تنحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى خلل في العمل. والعاملين تحت هذا النمط يؤدون أعمالهم تحت سيطرة الخوف في جو من القلق. ويسعى هذا النمط الى تحقيق أقصى استفادة ممكنه من العاملين وبكافة الطرق دون أي اعتبارات إنسانية.

السلوك الاجتماعي:

يتميز المناخ الاجتماعي بما يلي:

- سيادة روح العدوان والتحزب، كثرة المنافسة، الخنوع، السلبية، واللامبالاة.
- شعور الأفراد بالقصور والعجز، ويزداد اعتمادهم على القائد.
- انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد

النتائج السلبية المترتبة على النمط التوقراطي أو التسلطي في الإدارة المدرسية:

من أهم النتائج السلبية المترتبة على هذا النمط من الإدارة المدرسية ما يلي:

1- عدم إحساس المدرسين والموظفين بقيمة العمل المدرسي داخل المدرسة وذلك لما يقوم به المدير من دور في التقليل من شأنهم ودورهم في العمل المدرسي.
2- انعدام روح التفكير والإبداع لدى الأعضاء العاملين من مدرسين وموظفين داخل المدرسة لأن المدير لا يمنحهم فرصة ذلك.
3- انتشار الخوف والريبة والنفاق بين العاملين في المدرسة بسبب تسلط المدير واستبداده.
4- قلة النشاطات المدرسية نتيجة عدم وجود التآلف بين العاملين في المدرسة والمدير.
5- انخفاض الروح المعنوية بين العاملين.
6- انعدام التعاون وروح الثقة بين القائد والمجموعة العاملة معه.
7- سيادة روح الكراهية بين القائد والمجموعة العاملة معه.
8- قتل الأفكار والابتكار والتجديد

القيادة الديمقراطية: (democracy)

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرءوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وإطلاق قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم.

وهي نظام اجتماعي يؤكد قيمة الفرد وكرامة الشخصية الإنسانية على أساس مشاركة أعضاء الجماعة في إدارة شئونها. وتهدف الى خلق نوع من المسئولية لدى المرؤوسين ويأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية وقد تكون الديموقراطية

سياسية political democracy وهي أن يحكم الناس أنفسهم على أساس من الحرية والمساواة لا تمييز بين الأفراد بسبب الأصل أو الجنس أو الدين أو اللغة. ويستخدم اصطلاح الإدارة الديموقراطية للدلالة على القيادة الجماعية التي تتم بالمشورة والمشاركة مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وفيها نجد أن القائد يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون، ويشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله، و يلتزم بأهداف الجماعة، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها بناء على اسس علمية واضحة ويكون موضوعيا في مدحه ونقده للأفراد. كما يشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الإيجابية في التفاعل الاجتماعي. ويختارون رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها طبقا لقدراتهم وميولهم ويكونوا أكثر تماسكاً وترابطا، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة، وإذا ترك القائد مكانه استمر العمل والنشاط دون أن يحدث له خلل. ويتميز المناخ الاجتماعي بالحرية والراحة في العمل وتحمل المسؤولية مما له اثر كبير في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة.

القيادة التراسلية أو غير الموجهة:

نمط فوضوي والقائد في هذا النمط يعتقد أن أي قرار يصدره فيه إهدار لكرامة المرؤوسين، والمدير في هذا النمط يميل إلى تفويض صلاحياته إلى الأعضاء العاملين في المدرسة فهو لا يتخذ قراراً إلا بعد موافقتهم عليه جميعاً الأمر الذي يصعب عليه تحقيقه في أغلب الأحوال، وهولا يستطيع إدارة الاجتماعات الدورية التي قد تتم مع المدرسين لأن كل فرد الحرية في قول ما يشاء متى شاء، والقرارات هنا غير ملزمة لهم لأن المدير يرى إلزام مدرسيه وموظفيه بذلك سوف يؤثر على نشاطهم ويقلل من فاعليتهم. والمدير هنا لا يستطيع مواجهة

الآخرين بأخطائهم في مجال العمل لأنه لا يريد إثارة غضبهم ونفورهم من العمل، لذا فهو يحاول الاستعانة بأي فرد عندما يواجه مشكلة أو موقفاً صعباً حتى يبعد المسؤولية عن نفسه، وهذا النمط قد يكون قليلاً أو نادراً ولكنه يبرز عندما يتولى القيادة من ليس أهلاً لها، أو من تكون لديه مشاغل أخرى تصرفه عن النهوض بمهامها.

وتوصف ايضا بانها قيادة متحررة من سلطة القائد، لذا تكون فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء حيث تبدو وكأنها غير موجودة، كما يترك المسؤليات كاملة لمرؤسيه، ويعتمد عليهم كليا في تحقيقها، ويقوم القائد التراسلي عادة بتوصيل المعلومات الى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه ويتميز هذا النوع بما يلي:

- لايوجد أي نوع من أنواع التخطيط والتنظيم.
- إنعدام سيطرته على المرؤوسين وهنا تنعدم القيادة.
- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين
- انخفاض مستوى الانتاج لانعدام روح العمل الجماعي المشترك.

النتائج السلبية المترتبة على النمط الفوضوي في الإدارة المدرسية:

من أهم النتائج السلبية المترتبة على هذا النمط ما يلي:

- ضياع الوقت والجهد والمال داخل المدرسة.
- قلة الإنتاج والتحصيل العلمي داخل المدرسة.
- عدم احترام شخصية المدير والتقليل من قيمتها.
- تشتت وتبعثر الجهود التربوية نتيجة لتفكك الأفراد وعدم تعاونهم.



- ضياع العاملين داخل المدرسة وتشتت أفكارهم وعدم قدرتهم على التركيز.
- ظهور الزعامات الفردية داخل المدرسة.

النمط الشورى:

يقوم هذا النمط على أساس المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات والتخطيط، والتنظيم والتنسيق، والتوجيه والمتابعة في كل شأن من شؤون المنظمة والقائد في هذا النمط يؤمن بقدرة الجماعة على العمل ويحترمهم وينمي قدراتهم على الإبداع ويكون للجماعة حرية الاتصال، وتسود في هذا النمط العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والجماعة، والمدير في هذا النمط يؤمن بالشورى كأسلوب عمل داخل منظمته، ومن خلال ذلك يعرف العاملون رأي المدير ووجهة نظره حول البرامج التي سيتم تنفيذها، كما تكون لدى المدير خلفية جيدة عن آراء العاملين معه، وهذا يسهل عملية التخاطب والتعامل بين المدير والأفراد العاملين معه.

والمدير أيضاً يسعى إلى اتخاذ قرار جماعي فيما يخص شئون المدرسة، وهو يعطي الفرصة لكل فرد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في تنفيذ هذه القرارات وبالتالي يجعل كل فرد داخل المدرسة يشعر بالمسؤولية المشتركة.

لذا فالمدير في هذا النمط يمتاز عن غيره من المداراء بالاحترام والثقة وحسن التعامل مع الآخرين، فهو يقدر ذكاء الآخرين ولديه الرغبة في التعامل معهم على قدم المساواة دون النظر إلى الفروق الفردية أو الاجتماعية.

كما أنه يزرع الثقة في نفوس الآخرين، ويتقبل نقدهم بصدر رحب هذا النمط يمتاز بالابتكار والإبداع والتجديد، فالمدير لا يكتفي وحده بتوجيه العاملين معه إلى أفضل الوسائل لتحسين العمل داخل المنظمة، بل يتجاوز ذلك



إلى تشجيعهم على الابتكار والتجديد واختيار الطرق المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة منهم، وهو بهذا يغرس في أفراده روح الثقة بالنفس والرغبة الصادقة في المحاولة والتجربة والتجديد وحسن التفكير. كما أنه يغرس فيهم روح الشورى بما تمتاز به من مساواة وعدل وبعد عن الأنانية وحب الذات.

مميزات الشورى الإسلامية وهي:

- نظام الشورى في الإسلام صدر بأمر إلهي.
- الشورى في الاسلام لم تكن استجابة لطلب من الناس وإنما جاء ابتداء من رب العالمين.
- إن الشورى الإسلامية تهدف إلى منع تسلط الأكثرية على الأقلية او العكس.

الفصل الثامن

الاتجاهات الحديثة في الإدارة



الفصل الثامن

الاتجاهات الحديثة في الإدارة

الإدارة بالأهداف Management By Objectives (MBO):

ترجع بدايات هذه التقنية الى "بيتر دركر" في كتابه " The practice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. ثم انتشرت الإدارة بالأهداف باعتبارها احدى التقنيات المهمة في الإدارة. الف "أوديوم " odiome في سنة 1965 كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق.

والإدارة بالاهداف نظام مصمم لكي يضمن تنفيذ المدراء لأهداف المؤسسة. إذ يتوقع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم الخاصة المبنيةعلى أهداف المؤسسة. ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها، وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

مفهوم الإدارة بالأهداف:

هذا النمط من الإدارة يمثل مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداًواضحاً، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية. كما ان هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداثته يعتبر من أفضل وأقوى الادارات؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم



بسهولتها وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

وتعرف الإدارة بالاهداف بانها أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة والشركة والمؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج.

لقد وضع بتر دركر أسلوب الإدارة بالأهداف سنة 1954م وتعني أن الأفراد في المستويات الدنيا من المنظمة لهم دور في صياغة أهدافها، وتتضمن هذه الطريقة 5 خطوات أساسية:

1- لقاءات المدير والمرؤوسين لمناقشة المرؤوسين المتوافقة مع الأهداف الكلية للمنظمة وأهداف تقسيمها وهذا يحقق للجميع إمكانية صياغة أهدافه الخاصة، وتنسيقها لكي تتماشى مع هدف المنشاة العام والذي سوف يصاغ، وعندها يمكننا أن ندرس أهداف الأفراد ونراعي متطلباتهم بحيث تكون من ضمن خطة تحديد الهدف العام.

2- اشتراك المدير والمرؤوسين في وضع أهداف قابلة للتحقيق: وبالطبع بموافقة المرؤوسين على الهدف العام ومعرفة قدراتهم سيمكن معرفة قدرة المنظمة على الوصول الى ما تريد.

3- تحديد مجالات النتائج الأساسية: ويرتبط ذلك بما لدى المنظمة من مدخلات وما يحدث لها في عمليات التحويل حتى نصل الى المخرجات ولابد من تحويرها جميعا كي تنسجم مع الأهداف.

4- توضح الأدوار وتوضع المعايير.

5- لقاءات المدير والمرؤوسين بوقت لاحق لتقيين مدى نجاح المرؤوس في بلوغ تلك الأهداف.

أهداف الإدارة بالأهداف:

1- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفرادالعاملين فيها أهدافهم كذلك.

2- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.

3- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم:

- التخطيط: يوضح الأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في المتوقعة.
- التنظيم: تحديد دور كل واحد في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف.
- معرفة الأشخاص لإعمالهم وأهدافهم ومدى ملاءمتها مع اعمال وأهداف الآخرين.
- مقدار الحرية الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات.
- التوظيف: الحصول على الجهاز البشري الذي تحتاج إليه المنظمة لاختيار الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف.
- التوجيه والقيادة ويتضمن: الاتصال، الدافعية، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، وذلك عن طريق التوجيه العام والتوجيه اليومي.
- التقويم: فهو بصفة عامة الحكم على النظام القائم من حيث اتجاهه نحوتحقيق الأهداف المرسومة ومدى قربه من هذه الأهداف أو بعده عنها وذلك حتى يتسنى تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها ويتحقق ذلك عن طريق مراقبة المشروع وتقويم الجهاز.



مبادئ الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالاهداف من الاساليب الرائده فى الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع اسس هذا الاسلوب الادارى وتبعه العديد من المفكرين الاداريين تتمثل هذه المبادى بما يلي:

1- تمثل الإدارة بالاهداف تطويرا للعلوم السلوكية فى الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الاهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.

2- تركز الإدارة بالاهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه فى تحديد اهداف منظمته فى جميع المستويات الادارية ويسعى هذا الاسلوب الى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.

3- ان المشاركة فى وضع الاهداف واساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الاهداف التى وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية الى ارتفاع الانتاجية والاداء.

4- يعتمد هذا الاسلوب على افتراضيات ان الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق فى قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لاهداف منظمته.

- تعتمد الإدارة بالاهداف على ان المرؤوسين يودون معرفة الاهداف التى تطلب المنظمة تحقيقها ويودون ان تقاس فاعلية ادائهم بمدى تحقيقهم لهذه الاهداف.

6- تمر الإدارة بالاهداف بخمس خطوات اساسيه:

- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه باطار عام عن الاهداف المطلوب تحقيقها.
- يقترح المرؤوسين اهداف محدده.
- توضح الاهداف بصيغتها بصورة نهائيه.



- ينفذ المرؤوسون الخطه وتسجيل النتائج فى تقارير تقدم للرئيس.
- يتابع الرئيس تنفيذ الخطة ويصحيح مسار التنفيذ.

7- يجب ان تكون اهداف الوحدات مربوطه بالاهداف الاعلى منها فى التسلسل التنظيمى كما يجب ان تكون هذه الاهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدده بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.

8- الإدارة بالاهداف هو اسلوب الإدارة وجها لوجه او فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب ادائه لتحقيق اهداف المنظمة وليس لتحقيق اهداف شخصية او لتطويع العمل واهداف للظروف الشخصية للافراد.

9- يعتمد قياس فاعلية اداء المنظمة والافراد على مدى تحقيقهم للاهداف كما تعتمد اساليب الحوافز على نفس المنطق اى ان هناك ربط بين الاداء (تحقيق الاهداف) والحوافز.

10- يجبر هذا الاسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الاخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الافراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

ايجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف:

- الايجابيات: الانسجام التام والتحسين المستمر كذلك وضع الأهداف بما يتناسب مع طموح الجميع و وتحديد تقسيم المسؤوليات بين الأفراد والأقسام كما يدعم التزام الجميع بالخطة الموضوعة نحو الهدف.
- السلبيات: محدودية المرونة في تغيير الأهداف وضعف التوجيه والمغالاة في تقييم الأهداف والإفراط في تطبيق الثواب والعقاب وكثرة الإجراءات.

يتكون منهج الإدارة بالأهداف من عناصر متعددة:

- (الأهداف- الخطط- الأداء- معايير الأداء- أحوال العمل- نقاط المتابعة- تقويم الانجازات).
- إن التغييرات في المؤسسة تستمد من الأهداف فعندما يطلب مدير بيانات آو صلاحيات يتم دراسة علاقة ذلك بما يخدم تحقيق أهدافه.
- تركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية.
- تركز على نظرية ماك غريغور التي يقول أن العامل الإنسان يحب العمل وتحمل المسؤولية لذا يجب تحفيزه ودفعه وتنمية هذا الشعور لديه.
- يقتصر دور الرئيس على التوجيه والتشجيع وتقويم الانحرافات.

الغرض من أسلوب الإدارة بالأهداف:

1- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
2- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
3- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
4- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
5- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

1- تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.
2- توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث



يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.

3- تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.

4- تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.

5- تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

6- وضع خطة عمل كل مسئول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ.

7- المراجعة الدورية للانجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين.

8- تقويم الانجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت الأهداف؟.

صفات المدير في ظل الإدارة بالأهداف:

- قادر على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف.
- التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة.
- لا يعتمد في نجاحه على الصفات الشخصية.
- كسب ثقة ومحبة المرؤوسين.
- صورة المنظمة في البيئة والمحيط يجب آن تكون ساطعة وموثوق بها.
- يمثل عامل القدوة في كل شيء.
- عينه على العمل وليس على المنصب.
- يسمع للجميع ويشجع المجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين.



مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

- نظم سليمة (نظام عاملين يسمح بتجديد العمالة الماهرة- نظام معلومات دقيق واتصالات حديثة- نظام مالي مرن في الصرف والإنفاق لان الإدارة بالأهداف لا تعرف ميزانية بنود.
- شرح الأسلوب للجميع.
- دعم الإدارة العليا له.
- نظام حوافز مجزي.
- تدريب العاملين على الأسلوب.
- تفويض السلطات اللازمة بقدر الأهداف.
- الأخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين.
- الاهتمام بالعامل البشري وتخطيط القوى العاملة.

فوائد ومحاسن أسلوب الإدارة بالأهداف:

- ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.
- يسهل مهمة الإشراف والتوجيه.
- يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية.
- يزيد من الإنتاجية وفيه قيمة تعليمية كبيرة.
- يقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وينشر المعلومات.
- يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.
- يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية.
- يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.
- يكشف المقصرين بسرعة.



- يعطي صورة كاملة عن المنظمة والشركة وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء الكلي لها.

اهمية الإدارة بالاهداف في الإدارة المدرسية:

تعتمد الإدارة بالأهداف في مبادئها على المشاركة والمبادأه وتحمل المسؤولية بالإضافة الى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما تسعى اليه الإدارة المدرسية حيث أنها تعمل على توحيد الجهود وتعزيز الضبط الذاتي عند المعلمين تحقيقا للجودة في كل جوانب العمل، والابتعاد عن المراقبة التي تكلف المدير جهدا ووقتا كبيرين، والإدارة بالأهداف يتصف مناخها بالديمقراطية والتعاون والمشاركة هو مناخ يناسب العمل المدرسي، كما أن اللقاءات بين المدير والمعلمين تعمل على توحيد الاتجاه بينهم والمشاركة في تحديد الأهداف مما يلزم المعلمين في تنفيذها ويولد الثقة بين الأطراف العاملة في المدرسة والانتماء للعمل.

ادارة الجودة

المقدمة:

يسود اعتقاد خاطئ بأن "إدارة الجودة الشّاملة "Total Quality Management" نظرية إدارية يابانية الأصل، بينما يجزم تاريخ الفكر الإداري المعاصر، بأن إدارة الجودة الشاملة نظرية أمريكية المنشأ والهويّة، وإن نمت واستوت على سوقها في اليابان.

في أقصى غرب الأرض، وتحديدا في الولايات المتحدة الأمريكية، إبّان الحرب العالمية الثانية، كان أستاذ الإدارة الأمريكي "إدوارد ديمنج" W.Edward Deming ينادي بنظريّته التي أسماها في ذلك الحين "الرقابة الإحصائيّة على الجودة".

وبحسب تلك النظرية في ذلك الوقت فأنه: "بالجودة وحدها وبالتركيز عليها، قبل أي شيء آخر، تتحقّق الإنتاجية، وتكون المنافسة، ويوجد الابتكار، وبالتالي تتحقق الربحية كهدف أساسي لأيّة منظمة".

إلا أن ديمنج قد واجه ما لم يكن متوقعا، فقد حوربت نظريته في بلاده، وتم ربط مبادئها وأسسها بمبادئ وأسس "الإدارة العلمية " التي قدمها فريدريك تايلور في مطلع القرن العشرين الميلادي.

من ناحية ثانية، فقد وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها، وانتصرت الولايات المتحدة وحلفائها، وتم القضاء على غول النازيّة المرعب وبقية دول المحور. كذلك خرجت اليابان من الحرب العالمية الثانية بلاداً مهزومة مدمّرة، احتاجت إلى إثبات الذات واسترداد الكرامة، ولكن بالوسائل السلمية، عن



طريق الصناعة والتجارة، رغم الهزيمة الحربية وتدهور الاقتصاد وندرة الموارد الطبيعية، وهذه هي المعادلة الصعبة التي واجهت الحكومة اليابانية إبان سنواتها الحرجة تلك .

هاجر عدد كبير من أساطين الإدارة الأمريكيين إلى اليابان، خصوصا المفكّرين الذين مازالوا متمسكين بمبادئ الإدارة العملية وتأكيدها على ضرورة الجودة وإتقان العمل، ومن أشهر أولئك الأمريكان وعلى رأسهم كان الدكتور إدوارد ديمنج وزميله جوزيف جوران.

في اليابان وجد ديمنج مناخا خصبا لتطوير أفكاره واختبارها اختبار عمليا تطبيقيا ميدانيا، فتطور مفهوم ديمنج للرقابة الإحصائية على الجودة، إلى اسم ياباني هو "رقابة الجودة الشاملة Total Quality Control"، كما ظهرت "برامج حلقات الجودة Quality Circles Programs " الشهيرة. ويقوم هذان المفهومان اليابانيان المنبثقان من أفكار ديمنج، على أهمية تقدير العنصر البشري العامل في المنظمة، والأخذ برأيه في جو مفعم بالحرية والتقدير واحترام الرأي، بغرض تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة إلى المستهلك أو العميل، وذلك عن طريق تقليل الأخطاء في العمل والحد من العيوب في السلعة أو الخدمة ومعالجة القصور فيها إلى أدنى حد ممكن؛ تمهيدا لكسب رضا المستهلك، وضمان الربحية والمنافسة، وبالتالي تحقيق الجودة بمفهومها الشامل .

ازدهرت الصناعة اليابانية القائمة أفكار ديمنج في وقت قياسي قصير لم يتجاوز عقدين من الزمان. ولم تلبث الصناعات اليابانية، بجودتها الشاملة، حتى غزت العالم أجمع بدءا ببيوت الأمريكيين وشوارعهم وأسواقهم؛ الأمر الذي حدا بمفكرين ومنظرين أمريكيين إلى محاولة استكناه أسرار النجاح الياباني الصارخ في حقل الأعمال والإدارة؛ فظهرت النظريات الأمريكية الشهيرة في الإدارة اليابانية؛



كنظرية " Z " في الإدارة اليابانية التي قدّمها الأمريكي الدكتور "وليم أوشي" أستاذ الإدارة بجامعة كاليفورنيا في مطلع الثمانينات من القرن العشرين، إضافة إلى نظريتي " X, Y " في الإدارة اليابانية اللتان قدّمهما الأمريكي ماكريجور.

وتعمل امريكا على ضرورة نقل كافة أساليب الإدارة اليابانية إلى الولايات المتحدة الأمريكية، والسعي الدؤوب من قبل الشركات الأمريكية للظفر بجائزة " ديمنج " اليابانية العالمية!!.

طبيعة الجودة:

إن الجودة نتاج لثقافة المؤسسة ويجب أن تكون مدفوعة بها. والثقافة هي مجموعة القيم والأفكار التى يعتنقها كل أفراد المؤسسة. ويعبر القادة والمديرون أولاً عن هذه القيم والأفكار من خلال اتجاهاتهم وسلوكياتهم. وبمرور الزمن يتبني معظم الموظفين هذه الاتجاهات ويقومون بسلوكيات تماثل سلوكيات القادة والمديرين وخاصة عندما تتجه المؤسسة نحو إنتاج منتجات عالية الجودة. كما ينظر إلى القيم كمسألة حيوية حيث تعمل المؤسسات الناجحة لتحديد وتوصيل هذه القيم والأفكار المشتركة. ولكى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى أى مؤسسة، فإنها يجب أن تحدَّد بوضوح ويتبناها كل أفراد الشركة كواحدة من القيم الأساسية له.

لقد وضعت شركة وورلد ديزنى معياراً عالياً استمر منذ منتصف الخمسينات حددت فيه قائمة مدهشة من القيم المشتركة هى؛ الجودة، المحادثة، التعلم، القيمة، المتعة، الفضول، العملاء ضيوف، العمل الجماعى، التسلية الأسرية، والوطنية. ووضعت قيم ديزنى إطاراً لبيان الرسالة التالية "نحن نصل الى السعادة عن طريق توفير أفضل وسائل التسلية لكل الأفراد من كل الأعمار فى

كل مكان". ولكى يتم بنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلابد أن يتم التعبير عن الحاجة إلي الجودة كقيمة فى المؤسسة وذلك لأن القيم تدفع الاتجاهات والاتجاهات تدفع السلوكيات. وتساعد الاتجاهات الإيجابية الأفراد فى العمل مع بعضهم البعض بفعالية بينما تضع الاتجاهات السلبية حواجز تمنع الاتصال الفعال.

مفاهيم في ادارة الجودة الشاملة:

تعريف ادارة الجودة الشاملة:

تتعدد التعريفات لادارة الجودة الشاملة الا ان هذه التعريفات تشترك بخصائص وسمات رئيسية تميز هذه الإدارة عن غيرها من الادارات الاخرى:

- الجودة: (طبقاً لتعريف منظمة الأيزو العالمية) هي الوفاء بجميع المتطلبات المتفق عليها بحيث تنال رضاء العميل ويكون المنتج ذو جودة عالية وتكلفة اقتصادية.
- الجودة: (حسب نظرية ديمنج) تعني في أشمل معانيها: إتقان السلعة أو الخدمة عند تقديمها للمستفيد أو المستهلك وبصفة دائمة وبسعر مناسب.

الجودة الشاملة:

من منظور إداري خالص فالجودة الشاملة تتلخص في انتهاج أسلوب إداري معين، يهدف إلى تحقيق النجاح طويل الأمد، من خلال إرضاء المستفيدين بصفة دائمة ومستمرة ومطّردة فتعرف بانها.

- أسلوب تفكير، ومنهج عمل، وطريقة تحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام.

- توجيه للسلوك، والتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة وأفضل وضع تنافسي للمنظمة.
- إستراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة التي تبرز ملامح شخصية المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية و التنظيمية.
- ليست هدفاً محدداً بل إنها هدف متغير يسعى إلى التحسين والتطوير المستمر، وتؤكد على التزام الجميع بمبادئ الجودة كما تؤكد على أهمية إندماج هذه الفلسفة مع بنية المنظمة، وهي لا تعني الجودة التامة و لكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة و إيجاد بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى التحسين.

إدارة الجودة الشاملة:

- هي عملية التحسين المستمر في كل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من خلال استعمال الأفراد المهرة واستخدام فرق العمل والأساليب العملية المحسنة والناجحة.
- هي شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة العليا والعاملين بهدف تحسين وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.
- هي تضافر كل الجهود داخل المنشأة الانتاجية أو الخدمية بهدف تحسين الأداء تحسينا مستمرا يؤدي إلى إرضاء المستهلك.
- هي "فلسفة لإدارة المؤسسة تعتبر أنه لا يوجد أي فصل بين حاجات الزبون وأهداف المؤسسة وهي قابلة للتطبيق في جميع القطاعات لأنها تضمن أعظم فاعلية ومردود للعمل وتحقق التميز وتمنع الأخطاء والهدر مع التطوير المستمر لأهداف المؤسسة". (معهد ضمان الجودة في بريطانيا عام1989م).

- هي نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا الزبون، وإن تطبيقه يحتم مشاركة جميع المديرين والموظفين، ويستلزم استخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر" (معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي)

تعريف الجودة الشاملة في التعليم:

- الجودة في التعليم: تعني التزام المؤسسة التعليمية بانجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها مع التركيز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية.
- الجودة في التعليم: هي عملية تحويل المعرفة والمهارات الخاصة بمادة معينة من المعلم إلى الطالب عن طريق استخدام طرق التعلم الفعالة. وتتمثل جودة الأداء فى تحقيق رغبات الطلاب.
- الجودة الشاملة في التعليم: عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.

مفاهيم في ادارة الجودة الشاملة:

- نظام الجودة: الهيكل التنظيمي والمسئوليات والإجراءات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة.
- مراقبة الجودة: تتضمن عملية مراقبة الجودة الأساليب والنشاطات التشغيلية التي تهدف لمراقبة العملية.
- توكيد الجودة: هو ملائمة البرامج الأكاديمية، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وكافة الأنشطة الأخرى لرسالة المؤسسة، وأهدافها المعلنة، ويتحقق ذلك بوضع معايير ومؤشرات محددة لكل العناصر الداخلة والمؤثرة على



العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع من برامج أكاديمية، وخطط بحثية، وتقوية الروابط بالخريجين، والمؤسسات الإنتاجية والخدمية للمجتمع مع قياس الجودة في كل هذه الأنشطة.

تحسين الجودة المستمر:

عملية إدارية لتحسين الأداء مركزة على المخرجات الكلية للنظام من خلال عملية مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن.

ضبط الجودة:

هو جزء من إدارة الجودة يركز على استيفاء متطلبات الجودة وهو إنشاء سياسة وأهداف وتحقيقها لإدارة وضبط المؤسسة فيما يخص الجودة.

ضبط الجودة الشاملة

"نظام فعال لتكامل جهود المجموعات المختلفة في المؤسسة لتطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها"، والمتابعة المنهجية لنشاطات ونتائج البرنامج أو العمل من خلال جمع وتحليل البيانات للتأكد من أنها تحقق النتائج المتوخاة والأهداف المحددة والتأكد من تحقيق المعايير المطلوبة.

ضمان الجودة:

هي الوسيلة التي بواسطتها تقوم المؤسسة التعليمية، بناءً على الرسالة الخاصة بها، بوضع المعايير الأكاديمية وتنفيذها طبقاً للمعايير القومية والعالمية وبالتأكد من أن مستوى التعليم والأبحاث وخدمات المجتمع تتناسب مع احتياجات وتطلعات جميع المستفيدين منها.



- مفهوم المؤشر: توقع ما يحدث نتيجة الاداء والسلوك الذي يجب أن يؤديه القائد ومن خلاله يتضح التقدم الذي تحدثه المؤسسة أولاً بأول.
- مفهوم المعيار: هو تحديد بوضوح ما يجب عمله مثل التعلم وهو ما يجب أن يعرفه الفرد وما يجب أن يعلمه كحد أدنى للجودة الشاملة من معارف ومهارات وقيم.
- المعايير القياسية: هي الأسس التي تضعها اللجان المتخصصة بمشاركة جميع الجهات المعنية والمستفيدين من الخدمة التعليمية استرشاداً بالمعايير الدولية مع المحافظة على الذاتية الثقافية للأمة وتمثل الحد الأدنى لمستوى عناصر جودة المؤسسات أو البرامج التعليمية.
- المعايير المعتمدة: هي المعايير التي تحددها المؤسسة التعليمية لنفسها وتعتمدها الهيئة بشرط ألا تقل عن المعايير القياسية.
- الرؤية: هي حلم- تصور- طموح لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل فهي منظومة تسير عليها سياسة المنظمة لما ينبغي أن يكون.
- الرسالة: هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة وتميزها دون غيرها من المنظمات، وهي المرشد الرئيسي لها من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها،... وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها. وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيًا- ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية.
- العميل: هو المستقبل لمخرجات العملية التعليمية، قد يكون العميل خارجي أو داخلي مثل الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، المجتمع، الأقسام العلمية داخل الكليات،.
- مفهوم المجال: الموضوعات الكبرى التي تشمل المنظومة مثل استراتيجية التعليم.



- سياسة الجودة: تمثل الاهتمامات والاتجاهات الكلية للجودة.
- الإجراءات: خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيف تؤدى الأنشطة.
- الاستراتيجية: هي فن استخدام الوسائل لتحقيق الغرض.
- الهدف: غرض عملي محدد يمكن قياسه يجب الوصول إليه.
- الهدف الإجرائي: هو التخطيط التفصيلي للعمليات.
- الخطة: هي مجموعة أنشطة أو عمليات متتالية لازمة لتحقيق الهدف.
- التقويم: تحليل أداء المؤسسات والبرامج التعليمية وقياس مستوى جودة الأداء وتحديد ما قد يوجد من جوانب القصور وما يلزم لتلافيها تحقيقا لمستوى الجودة المطلوب.

مؤشرات الجوده:

يعتبر تحديد مؤشرات الجوده واحدا من أهم العمليات سواء الانتاجيه او الخدميه، ومن دونها يصبح نظام الجودة جامداً دون أي تحسينات وهنالك بشكل عام نوعان من مؤشرات الجودة.

- الاول لضبط الجودة: وتتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في الحفاظ عليها، وهي تصاغ على مستوى المؤسسة، باستخدام تعابير مماثلة لتلك المستخدمة في صياغة المتطلبات الأساسية للمواصفة، أو باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة محددة، مثل الأمان، والوثوقية، وارضاء المستفيدين، وغيرذلك.
- الثاني لتحسين الجودة: فهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء، والهدر، وفي تطوير منتجات جديدة ذات سمات، وصفات مميزة، ترضي وتتناسب وحاجات المستفيدين بفاعلية اكبر.

ويمكن تصنيف مؤشرات الجودة، بنوعيها، ضمن فئات خمس:

1- مؤشرات الأداء الخارجي للمنظمة: وتتناول الأسواق والبيئة والمجتمع.
2- مؤشرات الأداء للمنتج: وتتناول متطلبات المستفيدين والمنافسة.
3- مؤشرات الأداء للعمليات: وتتناول مقدرة العمليات ومردودها وفاعليتها وقابليتها للضبط.
4- مؤشرات الأداء الداخلي للمنظمة: وتتناول مقدرة المنظمة ومردودها وفاعليتها ومدى استجابتها للتغييرات ومحيط العمل وغير ذلك.
5- مؤشرات الأداء للعاملين: وتتناول المهارات والمعارف والمقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

إن من الطرق المتبعة لتحقيق مؤشرات الجودة هي وضع برامج سنويه للجودة وتمويلها بالموارد اللازمة وادارتها بشكل جيد مع الاخذ بعين الاعتبار بأنها تبقى ملزمة حتى يتم تحقيق الهدف منها، ويمكن تطبيق مثل هذه البرامج في كل قسم من أقسام المنظمة، بينما قد يتم الاكتفاء ببرنامج واحد لتغطية المنظمة بأكملها، ويقسم برنامج الجودة عادة إلى برامج جزئية، يغطي كل منها مكاناً أو مجالا محدداً ويمكن إعطاؤها أسماء ذات معنى للمديرين، مثل خطة العمل أو خطة تحسين جودة المنتج أو خطة تطوير الإنتاج أو خطة تطوير منتج ما....

اهمية نظام ضبط الجودة:

1- الوصول بالخدمة إلى مستوى متميز مع تقليل احتمالية الخطأ.
2- تميز المؤسسة بسمعة ومستوى عال من الأداء.
3- التأكد من أن الخدمة المختصة بها المؤسسة متميز من المرة الأولى وضمن الخطة الموضوعة.

4- التأكد من أن نظام التوثيق يمكن مراقبته والتحقق منه بحيث يمكن المؤسسة من التطور.
5- استمرارية التقويم للخدمة أو المنتج داخليًا وخارجيًا مما يمكن من تطوير النظام لتحقيق المستوى المطلوب.
6- تقليل التكاليف والجهود المبذولة في العمل.
7- تفعيل نظام العمل في المؤسسة بما يخدم تحسين خدمات ومنتجات المؤسسة.

وتهتم ضبط الجودة في مؤسسات التعليم بمدى مطابقة مخرجات المؤسسة للأهداف والمعايير الموضوعة لها، ويتم تقويم ضبط الجودة من جوانب متعددة تشمل الطالب المستفيد من الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وسوق العمل الذي يستوعب االخريجين من المؤسسة، والمؤسسة نفسها التي تقدم الخدمة، وكذلك القيمة التي تعكسها تلك الخدمة.... وتتضمن الجودة في التعليم عددًا من الأبعاد هي:

- المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلاب، والمباني، والمرافق والأدوات، وخدمة المجتمع.

وفي إطار المشروع البريطاني للجودة في التعليم العالي ظهرت عدة خصائص للجودة الشاملة في التعليم منها:

1- إن الجودة تساوي المقاييس المرتفعة مهما اختلفت الفروق بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في التعليم.
2- إن الجودة تركزعلى الأداء بصورة صحيحة من خلال تنمية القدرات الفكرية ذات المستوى الأعلى، وتنمية التفكير الابتكاري والتفكير الناقد لدى الطلاب.
3- إن الجودة تعني التوافق مع الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة التعليمية.

4- إن الجودة تشير إلى عملية تحويلية ترتقي بقدرات الطالب الفكرية إلى مرتبة أعلى، وتنظر إلى المعلم على أنه مسهل للعملية التعليمية، وإلى الطالب على أنه مشارك فعال في التعليم اي محور العملية التعليمية.

مبررات تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي:

- غالبية الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الأطفال من السكان إلى الجهاز التعليمي، وهذه الإستراتيجية كانت على حساب نوعية العملية التربوية.
- الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل تحديا للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوي النوعي لنظمها التربوية.
- الطالب هدف ومحور العملية التعليمية فيجب إرضائه كمستفيد أساسي في العملية التربوية.
- ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار.
- استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية.
- تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تأتي أهمية الجودة الشاملة كونها تتبع اسلوب شامل للتغيير، وهي تنظر إلى ما يقدم من خدمات ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود العاملين، وتكمن أهمية الجودة الشاملة في التعليم فيما يلي:

1- ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المدرسة.
2- الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي والاجتماعي للطلاب.
3- رفع كفاءة ومستوى أداء المعلمين والإداريين.
4- توفير التعاون والتفاهم وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المدرسة بما فيهم الطلاب
5- المشاركة في اتخاذ القرار وتطوير الأداء بعيداً عن المركزية.
6- رفع مستوى الوعي والإدراك لدى المعلمين والطلاب تجاه عمليات التعليم والتعلم.
7- تطوير وتحسين المخرجات التعليمية بما يتماشى مع السياسات والأنظمة وإرضاء جميع المستفيدين
8- إيجاد الثقة المتبادلة بين المدرسة والمسئولين والمجتمع.
9- إيجاد بيئة داعمة للتطوير المستمر.
10- خفض الهدر والاستخدام الأمثل للمدخلات البشرية والمادية. (داغستاني، 1428هـ).

أسس الجودة:

- الأساس الأول: التركيز على المستفيد: المؤسسات تعتمد في نجاحها على المستفيدين، لذلك لابد للمؤسسة أن تتفهم احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية، وتلبي متطلباتهم وترغب باستمرار أن تفوق توقعاتهم.
- الأساس الثاني: القيادة: القائد يؤسس لتوحيد التوجّه نحو تحقيق هدف المؤسسة، وكذلك يخلق بيئة عمل داخلية محفّزة لموظفين لكي يحققوا أهداف المؤسسة.



- الأساس الثالث: المشاركة الشاملة: يجب أن يشترك الجميع لتحقيق أهداف المنظمة، حيث ان تحقيق الجودة مسؤولية شاملة تقع على كل فرد مهما كان موقعه بل يجب على الطلبة انفسهم ان يتدربوا على مهارة الجودة وحل المشكلات.
- الأساس الرابع: مسار العمليات: يمكن تحقيق النتائج المرغوب فيها بكفاءة عندما تكون إدارة الأنشطة والإجراءات مناسبة، والعمل على منع حدوث المشكلات قبل وقوعها وتقليل الهدر، والهدف حماية الطلبة من الفشل قبل وقوعه.
- الأساس الخامس: نظام إدارة العمليات: تعرّف، فهم، وإدارة العمليات كنظام يدعم فعالية المؤسسة وكفاءتها في تحقيق أهدافها
- الاساس السادس: التحسين المستمر: التحسين المستمر للمؤسسة ينبغي أن يكون هدف دائم للمؤسسة. ويشير الى توجيه الإدارة والافراد نحو تدعيم التحسين المستمر من خلال التفاعل والعمل المستند الى دوائر التخطيط والتقويم المستمر وتحقيق استعمال المصادر عمليا.
- الأساس السابع: صنع القرار المعتمد على البيانات (الادارة بالوقائع): وتعني القرارات الفعّالة التي تُبنى على البيانات والمعلومات والتحليلات الاحصائية لاداء الطلبة والاتجاهات والبرامج والتكنولوجيا المساعدة وغير ذلك.
- الأساس الثامن: الشراكة: وتركز على تبادل المنافع مع المجتمع المحلي ومؤسساته.
- الأساس التاسع: المسؤولية: تعني مسؤولية المنظمة والمجتمع المحيط عن

الاخلاقيات والصحة العامة والامن وحماية البيئة، ويجب ان يعكس ذلك علاقة ايجابية بمؤسسات المجتمع المحلي.

- الأساس العاشر: الاستجابة السريعة: الاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيد والتي تعتمد اساسا على ثقافة الجودة وتحسين زمن الاستجابة ويتطلب خضوع الاهداف والانشطة.

متطلبات وخطوات بناء الجودة تطبيق الجودة الشاملة

لا يتم التحسين والتطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل تتطلب إحداث تغيير وتطوير، ولابد من استثمار الموارد البشرية الموجودة وإشراكهم في عملية التحسين والتطوير والتغيير والتعديل لأساليب العمل كما يمكن النظر للجودة على انها منهج إداري يسعى لإيجاد بيئة العمل والآليات والمعايير المناسبة لتحقيق التميز.

المتطلبات الضرورية لتطبيق الجودة:

1- خلق بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة.

2- استشعار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة.

3- أهمية استثمار العقول البشرية المتوافرة.

4- أهمية بناء وتشكيل فرق العمل.

5- أهمية مبدأ التحفيز للعاملين.

6- أدلة إرشادية عملية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي.

7- قاعدة معلومات وبيانات إحصائية داخل القطاع التعليمي.

8- التنسيق بين الجهات التعليمية وغيرها كمنظومة متكاملة.

9- معايير تقييم قبل وأثناء وبعد أداء العمل في القطاع التعليمي.

10- اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المقنن.

11- دراسة تجارب الآخرين والإفادة منها بما يتناسب مع واقعنا.

الجوائز العالمية للجودة:

تربط ادارة الجودة الشاملة بين تحقيق الجودة وضمان الجودة وتاكيد الجودة وتحسينها وتتجاوز رضا العميل التقليدى عن طريق تناول الاحتياجات الداخلية له ونظرا لزيادة الطلب على ادارة الجودة الشاملة تم تصميم نماذج مقبولة على نطاق واسع من اجل الارتقاء بالجودة وتحسينها وتعتقد المؤسسات المجتمعية اليوم انه ينبغى عليها القيام بتنفيذ نموذجين اواكثر للجودة وذلك لاجل تقديم منتجات لعملائهم وتعد جائزة ديمنج وجائزة بالدريج من بين اهم اليات ضمان تحقيق الجودة والتى يمكن الجمع بينهما لاجل انشاء نماذج ادارة جودة شاملة اكثر كفاءة وفاعلية:

1- جائزة ديمنج اليابانية Deming Quality Award .

قام ديمنج بتقديم برنامج متكامل ومكون من اربع عشرة نقطة امكن الاعتماد عليها فى تحقيق التميز وقد طبقت مدرسة ايدج كومب Edgecombe فى سيتكا الاسكا Sitka قد طبقت الاربع عشرة نقطة التى تبناها ديمنج والتى تقوم عليها الجودة فى التنظيم وذلك بمشاركة طلاب المدرسة الثانوية انفسهم خاصة بعد ان تم تجديد وتطوير هذه النقاط بشكل يتناسب مع البرنامج المطور للمؤسسة التعليمية وذلك على النحو التالى:

1- صياغة اهداف ثابتة ومستقرة لاجل تحسين عملية اعداد الطالب بشكل متكامل.

2- وضع الإدارة التعليمية لفسفة جديدة تثير التحدى وتقبل التغيير.

3- عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كاساس لتحديد مستوى اداء الطالب.

4- توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة الابتدائى والاعدادى والثانوى.

5- التحسين الدائم والمستمر للخدمات التعليمية المقدمة فى مدارس التعليم العام.

6- تأسيس برامج قوية للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي للعمال.

7- ايجاد القيادة التربوية الفعالة.

8- مساعدة الافراد على تجنب الشعور بالخوف وتوفير بيئة تربوية تتسم بالحرية.

9- كسر الحواجز بين الاقسام العلمية المختلفة.

10- التقليل من الاهتمام بترديد الشعارات وعمليات النصح المباشر.

11- العمل على تشجيع السلوك القيادى الفعال لدى الافراد.

12- تحسين العلاقات بين اعضاء مجلس الإدارة والمعلمين والطلاب.

13- انشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعلم الذاتى من قبل كل فرد.

14- تدريب افراد المجتمع على الاهتمام باحداث عمليات التغيير المطلوبة لتحقيق الجودة فى كافة مجالات العمل.

2- جائزة مالكوم بالدريج القومية

Quality Award Malcolm Baldrige National

مالكوم بالدريج هو من ابرز مؤسسى مفهوم الجودة الشاملة فى امريكا

نادى بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة فى كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية حتى وفاته عام 1987 وهو نفس العام الذى انشا فيه الكونجرس الامريكى برنامج جائزة مالكوم بالدريج تقديرا لجهودة لتمنح للشركات الامريكية المتميزة فى مجال الجودة وتحتل هذه الجائزة اهمية كبيرة فى امريكا لما تضيفة من شهرة وتميز كبيريين للشركة والمؤسسة التى تحصل عليها وتقدم هذه الاجائزة سنويا عنى طريق المعهد القومى للمواصفات والتكنولوجيا للمنظمات المتميزة.

وقد امتدت جائزة مالكوم بالدريج فى الجودة لتشمل قطاع التعليم الى جانب الفئات السابقة. على ان تتضمن مجموعة من القيم الجوهرية تجسد اليات عملها وتتمثل فى:

1- التعلم هو محور التربية.

2- التطوير المستمر والتعليم المؤسسى.

3- مساهمة اعضاء هيئة التدريس والعاملين.

4- المساهمة الجماعية فى التطوير "تكوين المشاركة".

5- تصميم الجودة ة ومنع الاخطاء.

6- الإدارة بالحقائق.

7- النظرية المستقبلية.

8- المواطنة والمسئولية العامة "مسئولية المجتمع".

9- الاستجابة السريعة للمتغيرات.

10- الاهتمام بالنتائج.

الا ان ترشيح المؤسسات للحصول على جائزة مالكوم بالدريج تتم فى ضوء سبعة محاور:

1- القيادة: ويقصد بذلك مدى نجاح قيادة المؤسسة فى غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة فى المنظمة.
2- المعلومات والتحليل: وهي قدرة المؤسسة على جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.
3- التخطيط الاستراتيجى والتخطيط الاجرائى للجودة اي تكامل متطلبات الجودة مع خطط وانشطة المنظمة.
4- ادارة وتطوير الموارد البشرية: يعني ذلك التوظيف الكامل لقدرات قوة العمل فى تحسين الجودة.
5- الادارة التربوية: وذلك بتصميم وادارة نظم لتاكيد السيطرة على الجودة فى كافة عمليات المؤسسة.
6- اداء المدارس: وتشمل نتائج الطلاب والمناخ المدرسى والابحاث فى مجال تحسين الاداء المدرسى.
7- رضا المستفيدين: اي التركيز على الطلاب وارضاءهم وذلك بتحديد توقعاتهم واحتياجاتهم.

وتركز العديد من الدراسات ان توظيف معايير بالدريج بما يتفق مع المؤسسات التربوية من شأنه ان يعمل على تعزيز جهود الاصلاح على المستوى الوطنى وذلك من خلال مساعدة المؤسسات التربوية ورجال التعليم فيها على توضيح اهدافها وتقييم مدى ما تحققة تلك المؤسسات من تقدم مع العمل على تصميم مزايا استخدام معايير الجودة حيث تعد دليلا لجهود التقييم الذاتى المحلى كما انها تصلح كاداه عمل للمؤسسات التربوية لتحديد خططها وبرامجها فى التخطيط والتدريب والتصميم.

الإدارة الاستراتيجية

يبدأ بالتعرف على ماهية تلك الكلمة "الاستراتيجية"، وهي كلمة ذات جذور يونانية "Strategos" والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية.

إلا أن هذه الكلمة امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت من المصطلحات الهامة التي تكثر في الأدبيات الإدارية، وداخل دوائر صنع القرار في مؤسسات العمل المعنية بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، في سبيل اغتنام الفرص وتجاوز التهديدات، ومن ثم تحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.

وقد كثرت التعاريف الخاصة بتلك الكلمة، حيث يعرفها "Ansoff" وهو أحد أكثر المهتمين بتناول الفكر الاستراتيجي بأنها: (تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها)، بينما يعرفها كل من "Hunger" و"Wheelen" بأنها (مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة).

بينما ترى الدكتورة نادية العارف أن الإدارة الاستراتيجية تعني: (فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها)، ومن ثم يتضح من تعريفها هذا أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي، وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.

بينما يعد تعريف كلٌّ من "Pearce" و"Robinson" من أبسط التعريفات



الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، والذي ينص على أنها (مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة).

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها:

العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئة، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders، والمقومات الأساسية التى تواجهها فى بيئتها الداخلية والخارجية) ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتى يمكن ترجمتها فى صورة عملية متتابعة ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا ويشير توماس Thomas إلى الإستراتيجية على أنها: (الأنشطة والخطط التى تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن إلتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، وإلتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية فى نفس الوقت)، وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة.

أما تومبسون Thompson واستركلاند Stricland فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها: (رسم الاتجاه المستقبلى للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختبار النمط الإستراتيجى الملائم لتحقيق ذلك فى ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها). أما أنسوف Ansoff الذى يعد أحد رواد الفكر الإدارى وأشهر الكتاب فى مجال الإدارة الإستراتيجية فيعرف الإستراتيجية فى مجال منظمات الأعمال على أنها: (تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع



العمليات التى يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الـذى يجـب أن تـذهب إليه المنظمة والغايات التى يجب أن تحققها). فى حين يعـرف شـاندلر Chandler الإستراتيجية على أنها: (تحديد المنظمـة لأغراضـها وأهـدافها الرئيـسة وغاياتهـا على المدى البعيد وتبنى أدوار عمل معينه، وتحديـد وتخـصيص المـوارد المطلوبـة لتحقيق هذه الأغراض والغايات).

المهام التسعة للإدارة الاستراتيجية:

استخلص كل من "Pearce" و "Robinson" تسعة مهـام رئيـسية لـلإدارة الاستراتيجية الخاصة بأي منظمة أو مؤسسة، وهي:

1- صياغة رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.

2- تنمية صورة للمنظمة والتي تُظهِر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

3- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتهـا العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

4- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردهـا والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

5- تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسـالة المنظمـة ومواردها وظروفها البيئية.

6- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجـل والاسـتراتيجيات العامـة الـتي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

7- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجـل والـتي تتـسق مـع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

8- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا وأنظمة الحفز.

9- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات الناتجة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية، من خلال الامور التالية:

1- **تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات**: الإدارة التي تقوم على النظرية الاستراتيجية، لابد أنها تمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها، وكذلك تتمكن من التعامل الفوري مع المشكلات الواقعة، وتحديد موقع الخلل في النظام الإداري بشقيه التخطيطي والتنفيذي للمنظمة.

2- **اتخاذ القرارات الإستراتيجية**: خاصة إن كانت عملية الإدارة الاستراتيجية تستند إلى عمل جماعي، والذي يتولد عنه عديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة والتي تحسن وتزيد من فرص الاختيار الاستراتيجي الفعال.

3- **القدرة على إحداث التغيير**: حيث تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات، وفي نفس الوقت تتمكن تلك الإدارة من توقع مواطن الخلل في استراتيجيتها التغيرة، ورصد الجهات التي تمثل عامل مقاومة لموجة التغيير، ومن ثم تستطيع تحويل ثقافة مقاومة التغيير باعتباره معوقًا ومستنفذًا للوقت والجهد، إلى ثقافة تستشعر أهمية التغيير وتنظر إليه باعتباره أمرًا مرغوبًا فيه.



4- وضوح الرؤية المستقبلية: من أجل صياغة الاستراتيجية، لابد من نظرة مستقبلية وقدر كبير من توقع الأحداث، والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة، لذا يجب العمل على توضيح الرؤية ومشاركة العاملين في صياغتها، لان ذلك يؤدي الى التوجه نحو تنفيذها وتحقيق الأهداف المنبثقة عنها، وكل ذلك من شأنه تحقيق النجاح والتميز للمنظمة.

5- تحقيق التفاعل البيئى على المدى البعيد: منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، سواءً كانت تلك الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية...إلخ، إلا أنه يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال تلك القرارات الاستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

6- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة: حيث تنجح المنظمات من خلال رؤيتها وإدارتها الاستراتيجية الناجحة في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها العميق لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

7- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: حيث تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه موارد المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، وتمكنها من استخدام تلك الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة؛ بما يمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

8- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية: حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الاستراتيجية تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة على الأداء، معبرًا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح.



الكفاءة والفعالية وعلاقتهما بالإستراتيجية:

على الرغم من ارتباط مفهومى الكفاءة والفعالية، إلا أن هناك فروقاً هامة بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة ولكنها غير كفء، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة فى حين تكون غير فعالة. تشير الكفاءة Efficiency الى: الطريقة الاقتصادية التى يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات. بينما تشير الفعالية Effectiveness الى: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم.

ولقد فرق W. Riddin بين الكفء والفعال على النحو التالى:

الفعال:

- يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.
- يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل.
- يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية.
- يحصل على النتائج.
- يعمل على زيادة الأرباح.

الكفء:

- يعمل الأشياء بطريقة صحيحة.
- يحل المشاكل التى تعترض طريقة.
- يحافظ على الموارد والأدوات.
- يتبع النظام والمنهج الموضوع.

- يعمل على تقليل التكاليف.

ولهذا يبنى مفهوم الفعالية أساساً على فعل الأشياء الصحيحة تلك التى تبنى على أهداف واضحة، وموضوعية، وعادلة، بينما تشير الكفاءة الى فعل الأشياء بطريقة صحيحة أى تهتم بالطريقة التى يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف.

التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة فى ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة الى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية فى حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة. ومن أهم خصائص الأفراد ذوى التفكير الإستراتيجى ما يلى:

1- القدرة على بناء الغايات والأهداف.

3- البصيرة النافذة والفراسة فى وزن الأمور.

4- الاستشعار البيئى.

5- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

6- مهارة الاختيار الإستراتيجي.

7- مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.

8- التجاوب الاجتماعى بين المنظمة وبيئتها المحيطة.

9- مواكبة عولمة الفكر الإدارى.

10- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

التحديات التى تواجه الإدارة الإستراتيجية:

1- زيادة معدلات التغير.

2- شدة المنافسة.

3- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً.

4- التغيرات التكنولوجية.

5- تغير طبيعة قوى العمل.

6- عجز الموارد المتاحة وندرتها.

7- التحول من الفكر الصناعى تجاه الفكر المجتمعي.

8- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية.

9- زيادة دور جماعات الضغط (جماعات التقويم).

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تقسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية:

1- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

2- اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.

3- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

4- إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.

5- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.

6- عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.



7- الخلل في تنفيذ خطوات التخطيط.

8- عدم وضوح المسئوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية الإدارة العليا فقط.

9- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها بالأعمال الروتينية والإجرائية.

أما المعوقات التنظيمية منها:

1- نمط الإدارة المتبع في المنظمة (الدكتاتورية).

2- عدم وضوح الأهداف.

3- قيود زمنية غير منطقية.

4- التسويف في اتخاذ القرار.

5- التمسك بالإجراءات الرسمية (البيروقراطية).

6- إحباط الأفكار الجديدة.

7- عدم التحفيز.

8- عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

9- الخوف من الفشل.

10- سياسة إرضاء جميع الأطراف.

11- مقاومة التغيير.

12- القصور في عملية التقويم.

ان من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة

أهمها ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية .

أهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية:

تعتمد الإدارة المدرسية الديمقراطية التعاونية مبدأ المنهجية العلمية لتحقيق أهدافها وفق استراتيجيات محددة وواضحة من شأنها أن تؤدي إلى التميز في الأداء عبر تنظيم جهود جميع العاملين فيها، واستغلال جميع الموارد المتاحة بحكمة، وتهيئة بيئة التعليم والتعلم للتفوق والإبداع ولتحقيق ذلك يجب ان توجه الإدارة نحو المنحى الاستراتيجي. ومن هنا نشأ ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية. هي تمثل هنا حزمة من الخطط المعدة بمنهجية علمية، وانشطة مفعلة بمهارة عالية، والتي يأخذ واضعوها بعين اعتبارهم الإمكانات المتوفرة، والصعوبات المتوقعة، ومتغيرات البيئة لتحقيق أهدافهم القريبة والبعيدة بحيث يترتب عليها نتاجات تامة، وتغيرات إيجابية في سلوك المتعلمين وفي طرائق تفكيرهم، حسب رؤية وتطلعات القيادة التربوية العليا.

ولكي تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تأدية رسالتها بنجاح في إطار عمل محدد فإنها تضع نصب عينيها القضايا والملحوظات الآتية:

- تحديد رسالتها بوضوح، ورسم أهدافها ومجالات عملها بدقة متناهية.
- تحديد استراتيجيات التعامل مع العناصر العاملة فيها، والعناصر المتواصلة معها.
- تحديد التطلعات بحيث تكون متناسبة مع الإمكانات والقدرات المتوفرة.
- توزيع الأدوار بين العاملين بعدل حسب تخصصاتهم وقدراتهم، فيشعر كل واحد منهم، بأن هذه الإستراتيجية تهمه، وأن المؤسسة مؤسسته

أهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة التربوية:

يعتمد مدير المدرسة المبدع على الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المحددة في خطته، عبر أنشطة قائمة على دراسات علمية، مما يترتب عليه وضوح في الرؤية وثبات في الإجراءات، وتكاتف مع البيئة، بحيث يتم تسخير الإمكانات باقتدار، ومعالجة المشكلات بوعي.

ومن أبرز إيجابيات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة التربوية- أنها تفيد في:

- تنمية وتعزيز التفكير المستقل، وتقديم التصورات والحلول للمشكلات القائمة، والتنبؤ بالمشكلات المحتملة، وتحديدها وفق الظروف والإمكانيات المتاحة، لذلك فإن المؤسسات التربوية التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها تحقق نجاحا ملحوظا في هذا المجال.
- التأثير في البيئة على المدى البعيد، حيث إن المؤسسات التربوية لا تستطيع العمل في ظروف ومتغيرات البيئة التي توجد فيها على المدى القصير؛ لأنها لا تتمكن من التحكم أو السيطرة على الظروف والمتغيرات السائدة في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها وانفتاحها على البيئة في المدى البعيد.
- تحقيق عائد اقتصادي مرضٍ، حيث أثبتت بعض الدراسات والأبحاث أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين العائد الاقتصادي للمؤسسة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجية بعيدة المدى.
- القدرة على إحداث التغيير الإيجابي ؛ إذ إن الإدارة الإستراتيجية تعتمد على كوادر ذات تميز خاص، ويتمتعون بنظرات ثاقبة للمستقبل.
- توظيف الموارد والإمكانات بطريقة فعالة ومنظمة دون هدر شيء منها فيما لا طائل من ورائه.



- تساعد الإدارة الإستراتيجية كل مكونات المؤسسة التربوية على تحديد ما تسعى لتحقيقه.
- تساعد في جعل مديري المدارس أكثر إدراكا للتغيرات الحادثة، والفرص الجديدة و المخاطر المحتملة.
- تزود مديري المدارس بوسائل ترشيد متطلبات الموازنة.
- المعاونة في توحيد القرارات المتعددة بين مدير المدرسة ومساعديه.
- مساعدة مديري المدارس على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

أولاً: صياغة الاستراتيجية، وفيها يتم:

1- تحديد الرسالة التي أنشئت المؤسسة من أجلها، وهذه الرسالة توضح فلسفة المؤسسة، والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى المماثلة. ومن السمات المميزة للرسالة الهادفة ما يأتي:
   - الوضوح بحيث تكون مفهومة لدى جميع من يهمهم أمرها.
   - الواقعية والموضوعية، بحيث تكون قابلة للتطبيق في حدود البيئة والإمكانات المتاحة.
   - القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.
   - التعبير عن القيادة الفكرية في المؤسسة.
2- تحديد النتاجات الخاصة التي يرغب القائمون على المؤسسة في تحقيقها، وينبغي أن تكون هذه النتاجات قابلة للملاحظة والقياس.
3- تحديد الموارد والإمكانات المالية والبشرية المتوفرة، مع الإشارة إلى مواضع القوة لتعزيزها وأماكن الضعف لمعالجتها.



4- دراسة البيئة الخارجية للتعرف على مدى تأثيرها سلبا أو إيجابا على عمل المؤسسة.

5- تحديد البدائل واختيار البديل المناسب الكفيل بتحقيق الأهداف والوصول إلى النتاجات التامة التي تعمل المؤسسة لبلوغها.

ثانياً: العمل على تطبيق الإستراتيجية ، ويتطلب ذلك:

- وضع خطة للعمل ذات بعد استراتيجي.
- اختيار العناصر البشرية التي ستنهض بالعمل.
- تخصيص الموارد المالية اللازمة للتنفيذ.
- بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تدريب الكوادر وتأهيلها لممارسة العمل بنجاح.

ثالثاً: تقويم الإستراتيجية، ويشمل التقويم:

- قياس النتائج التي يتم التوصل إليها من وقت لاخر للتعرف على مدى تحقيق الأهداف.
- إعادة النظر في العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير العمل.
- القيام بعملية تصحيح للمسار في محاولة للتغلب على السلبيات ومعالجة مواضع التقصير.
- ويبقى التخطيط الاستراتيجي هو العامل الأقوى الذي يمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها إن تم إعداده بدقة، وجرى تنفيذه بمنهجية علمية، وبسواعد أمينة وبيئة صالحة.



إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

مقدمة

بدات في الآونة الأخيرة عمليات التحديث المتسارعة التي تعرضت لها معظم المؤسسات في جميع أنحاء العالم. وبالرغم من تعامل كل مؤسسة مع هذه التغيرات حسب واقعها وإحتياجاتها الخاصة بها، إلا أنه يلاحظ بشكل عام تزامن هذه العمليات مع التحديث، والتي تؤثر على الجانب الإداري من وجهة نظر تحقيق تحسينات مهمة في الكمية والجودة للخدمات التي تقدمها المؤسسة.ولا تقتصر الجهود على تقديم الخدمات والمنتجات الأكثر تقدماً، بل يجب أن تشمل التحديث التجاري والتنظيمي ونظم الإدارة للمؤسسة وتحسين أعمالها الإدارية بشكل عام.

ويعتبر التوسع التقني والتحديث متطلباً لإستمرار وجود اي مؤسسة، إلا أن هذا لا يعتبر وحده كافياً إذا لم يرافقه تنظيم دقيق وفعال للمؤسسة للتأكيد على إرضاء العميل من خلال تقديم مدى واسع من الخدمات المناسبة وذات الجودة الجيدة.كما يجب إعادة تشكيل النظم والإجراءات بحيث تتلاءم مع خدمة العملاء، وإدارة الجودة، والتي يجب أن تشمل كافة النواحي في المؤسسة.وكذلك إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المؤسسة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمؤسسة، وتسمى هذه العملية "إعادة الهندسة" (Re-engineering) وقد بدأ تطبيقها بكثرة في الآونة الأخيرة.



مفهوم الهندرة الإدارية:

- هو البدء من جديد من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم ما هو قائم أو إجراء تغييرات تجميلية بل التخلي التام عن إجراءات وممارسات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة مختلفة لتحقيق رغبات العملاء.

تعريف الهندرة:

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و (إدارة)، وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) والذي يعني إعادة هندسة نظم العمل أو إعادة هندسة الأعمال. وقد نشأ مصطلح الهندرة لأول مرة في عام 1992م بواسطة الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي عندما أطلقا أسم الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات).

حيث عرفا الهندرة: بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمنظمات بهدف تحقيق نتائج تحسين هائلة في معايير الأداء الحاسمة مثل الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة الإنجاز.

وقد عرفها رونالد راست: "بأنها إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء".

وتعرف هندسة التغيير:

"إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، الجودة ومستوى الخدمة المقدمة"..

وقد أحدثت الهندرة طفرة كبيرة وحقيقة في عالم الإدارة بما حملته من أفكار

غير تقليدية ودعوة صريحة مفتوحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والممارسات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات والمؤسسات العاملة في عالمنا اليوم التى منها المؤسسات التعليمية.

تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بعدة تعريفات منها:

- إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة.
- منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً.
- وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها.
- استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين (العملاء).
- إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة واللنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية.
- تحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمات تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة والتكلفة والجودة.

- إعادة التفكير، وإعادة البناء وانسيابية والتنظيم والعمليات وطرق العمل، ونظم العمل، والعلاقات الخارجية التي من خلالها يتم خلق وتقديم القيم.
- إعادة تصميم العمليات، والتنظيم ونظم المعلومات المساعدة لتحقيق تحسين جذري في الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء عن منجات وخدمات الشركة.

منظومية الهندرة:

فى ظل العولمة واقتصاديات السوق أصبحت الدول مجبرة على إدارة أنشطتها من خلال منظومات تصنع فى مجملها منظومة القوة الشاملة للدولة. والدفاع والأمن والتعليم والبحث العلمى....... الخ. وهذه المنظومات تصنع فى مجملها منظومة القوة الشاملة للدولة وكلما تناغمت هذه المنظومات مع بعضها البعض كلما ارتقت جودة الأداء وتعاظمت منظومة القوة الشاملة للدولة. وكلما تصادمت كلما تدنى مستوى الأداء وتضاءلت منظومة القوة الشاملة.

وتعتبر منظومة التعليم هى المنظومة الرئيس فى هذه المنظومات لأنها تمد كافة منظومات الدولة بالكوادر البشرية القادرة على العمل بكفاءة وفى التعامل الفوري الإبداعي مع أية مشاكل قد تطرأ داخل المنظومة أو من خارجها محلية كانت أم عالمية. أى أن المنظومات تؤثر فى بعضها البعض سلبا أو أيجابا.

لذا فان تطبيق الهندرة على مؤسسة ما تتبع احدى منظومات الدولة ولا بد أن يكون متواكبا مع هندرة المنظومة التابعة لها المؤسسة، والا لن تحدث تغييرات كلية أو جذرية في اساليب العمل أو الطفرات المرجوة فى مستويات الأداء. ومن هنا نجد أن الهندرة لا بد أن تأخذ بالبعد المنظومى الذى يؤكد على ان أدخال

الهندرة لأصلاح منظومة ما لن يحدث التغيير الجذرى المنشود أو الطفرات الهائلة فى الأداء ما لم تمس الهندرة نفسها كافة المنظومات ذات العلاقة بها.

لذا فان تطبيق الهندرة يتطلب توفير درجة عالية من المنظومية الى جانب المرونة والاستقلالية والموضوعية، ولتذليل هذه الصعوبات لابد من إدخال تغييرات كثيرة وجذرية في الأنظمة والقوانين وطرق استقطاب الموارد البشرية وكيفية توزيعها واعتماد برامج تدريب حديثة ودعم ذلك مادياً من قبل الإدارة العليا.

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

تتميزاعادة هندسة العمليات الإدارية بعدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر التالي:

- أن يكون التغيير أساسي: (اعادة التفكير فى الأساسيات): اعادة النظر في الاسس التى تحدد اساليب العمل المتبعة و قد ثبت في كثير من الاحيان انها أساليب بيروقراطية لا تتلائم مع المتغيرات الدولية الحديثة. لذا فان إعادة هندسة العمليات الإدارية تشمل الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، وتتجاوزها إلى الأعمال نفسها.
- أن يكون التغيير جذري: (إعادة التصميم الجذري): ويقصد التغيير الجذرى و ليس التغير السطحي أو الظاهرى للوضع القائم، أى تعنى التجديد و الأبتكارويكون ذو معنى وقيمة، وليس تحسين وتطوير و تعديل ما هو قائم من اساليب العمل. إن التغيير الجذري يعني أقتلاع ماهو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.
- أن يكون النتائج جوهرية وضخمة: تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية

على تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، اي تحقيق طفرات هائلة و فائقة في معدلات الاداء. وتستخدم الهندرة عند الحاجة إلى أحداث تغييرات كلية وجذرية في اساليب العمل و مستويات الأداء حيث انها لا تنظر إلى التحسينات البسيطة وانما تتطلب التغيير الكلي والجذرى ونسف القوالب القديمة تماما واستبدالها بالجديد المبتكر، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجيا.

- أن يكون التغيير في العمليات الرئيسة: تتميز الهندرة بالتركيز على العمليات وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسئوليات الوظيفية، لأن العمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسة من الأنشطة والإجراءات المتعلقة بالعمل إبتداء من طلب العميل وإنتهاء بتقديم الخدمة المطلوبة مرورا بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة بما يحقق الصورة الكبيرة والشاملة لأعمال المنظمات.فالعمليات الادارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.
- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي:

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

فالهندرة تشبه الازالة الكاملة واعادة البناء التى فيها يتم ازالة ما هو قائم من جذوره وأعادة التصميم بصورة جذرية أحدث والبناء بخامات جديدة أفضل وبصورة عصرية تحقق الجودة وتحوز رضا السكان وترضى طموحاتهم وبسعر قابل للمنافسة فى سوق العقارات.

منظومية عناصر الهندرة:

تعمل جميع عناصر الهندرة فى منظومة واحدة يؤثر كل عنصر فيها ويتأثر ببقية العناصر.

فاعادة التفكير فى أساسيات تشغيل وادارة مؤسسة ما سوف يقود قياداتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة ومن ثم اعادة النظر في الأسس التى تحدد اساليب العمل المتبعة وما بها من ثغرات. وهذا يؤدى الى تحديد العمليات الرئيسة التى تنبع من التفكير فى أساسيات التشغيل. وكلاهما له علاقة وثيقة باعادة التصميم الجذرى للوضع القائم لاحداث تغيير جذرى يقود المؤسسة الى نتائج تحسين هائلة فى معدلات الأداء.

كما أن نتائج التحسين الهائلة فى معدلات الأداء فى مؤسسة ما لا يمكن أن تتحقق بالصورة المنشودة الا فى ظل اعادة التفكير فى أساسيات التشغيل والادارة التى تحدد اساليب العمل المتبعة وما بها من ثغرات الى جانب تحديد العمليات الرئيسة واعادة التصميم الجذرى للوضع القائم بهدف احداث التغيير الجذرى المنشود.

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

تحقق إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم الأهداف التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات وهي:



1- تحقيق تغيير جذري في الأداء: تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

2- التركيز على العملاء: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال رصد وتحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

3- السرعة: وهذا يتحقق من خلال توفيرقاعدة بيانات تسهل الحصول على المعلومات اللآزمة لاتخاذ القرار وتمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة ودقة كبيرة.

4- الجودة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتناسب احتياجات ورغبات العملاء.

5- تخفيض التكلفة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية

أنواع المنظمات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

تتنوع المنظمات في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات, ومدى النجاح, ومدى التعثر. وقد بين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

1- المنظمات ذات الوضع المتدهور: هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من:

- ارتفاع في تكاليف التشغيل.
- انخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها.
- عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية.
- انخفاض المبيعات.
- تدهور الروح المعنوية .
- التقهقر عند مواجهة المنافسة.
- ارتفاع معدل دورات العمل.
- ارتفاع الغياب والتأخير .
- تقادم أساليب العمل.
- ضعف نظم المعلومات.
- تدهور المركز المالي.
- ضعف الموارد والإمكانيات، وتراجع الكفاءة.

2- المنظمات التي في طريقها للتدهور: هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي. ومن المؤشرات التي تبدو في الأفق:

- تناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين.
- الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والانتاج.
- الانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض الأسهم.
- تحول في أذواق المستهلكين أو المستفيدين.
- تغيرات في توقعات المستهلكين وعاداتهم.

- ارتفاع التكاليف وفشل المجهودات الحالية في خفضها.
- تقادم في بعض العمليات وانخفاض كفاءتها.
- عدم ملائمة التنظيم الحالي.
- بوادر انخفاض في أداء العاملين.
- اتجاه الإنتاجية نحو التدني.
- انحدار الكفاءة والفاعلية بشكل عام.
- ثبات الرغبة أو عدم زيادتها.

3- المنظمات المتميزة والتي بلغلت قمة التفوق والنجاح: هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولاتعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات. هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية من اجل:

- البقاء في القمة والمحافظة على الفجوة بينها وبين المنافسين.
- الرغبة في تحقيق مزيد من النجاح.
- التغلب على المنافسين.
- زيادة رقعة السوق.
- تحقيق مزيد من الأرباح.
- السمعة الطيبة لدى المستهلكين أو المستفيدين.
- رضا المجتمع عن إنجازات المنظمة.
- الروح المعنوية العالية للأفراد.



- الاتجاه المستمر نحو التطوير.
- التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

العنصر البشري وإعادة هيكلة المؤسسة:

وتتطلب التغيرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المؤسسة. وتؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوب للتشغيل، وفي نفس الوقت تتطلب التحديثات التقنية قدراً أعلى من المهارة الفنية.

تحدث تغيرات في نظام الإدارة (مثل الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم والمهام) والتي بدورها تتطلب تغيرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة (من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب)

وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ هذه التغيرات. ويجب ملاحظة تخفيض عدد الموظفين لتنفيذ العمل المطلوب في كل إدارة من إدارات المؤسسة. وفي معظم الحالات يكون هناك تغيير في القدرات والمعارف والمواقف (الإتجاهات) المطلوبة لتنفيذ العمل بفعالية في جميع المواقع التي يتم إنشاؤها في المؤسسة.

ولن تكسب المؤسسة أي شئ بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة. ويجب مراجعة عدد ومواصفات الكادر العامل في الأجزاء المختلفة من المؤسسة مراجعة شاملة.



ونظراً لعلاقة ذلك بعملية إعادة هندسة المؤسسة تسمى هذه العملية "إعادة هندسة الموارد البشرية" في المؤسسة. وبالتالي يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغيرات في المؤسسة، وبالتالي الإستفادة القصوى من الفوائد الممكنة من الموارد البشرية الموجودة حالياً.

متطلبات تطبيق الهندرة الإدارية:

1- من الأفضل أن تكون المؤسسة أو الشركة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق الهندرة.
2- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة لأعمال الهندرة الأدارية، فعند عدم تحقيق طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة تصبح هناك حاجة ملحة لأعمال الهندرة الإدارية.
3- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم العميل هو نوع الخدمة أو السلعة وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها.
4- التركيزعلى نوعية وتركيبة فرق العمل التي تقوم بالأداء وأعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة.
5- محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم.
6- ضرورة دعم الإدارة العليا.
7- التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية.
8- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات.



علاقة إدارة الجودة بالهندرة الإدارية:

إدارة الهندرة الإدارية

تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات الإدارية تحقيقه ولكن في فترة وجيزة، وتهدف إلى إحداث تغييرات جذرية

إدارة الجودة الشاملة

تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات فى تحقيقه بصورة بطيئة. تعمل على تحقيق تحسينات إضافية جديدة.

فوائد إعادة هندسة الأعمال الإدارية

تهدف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل جودة المنتج والخدمة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل من خلال تقليص وتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيض المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات وتحسن كبير في مستويات الأداء وتطبيق مفهوم الموظف الشامل وتقليص التخصص إلى حد كبير.

وبشكل عام يمكن تقسم الفوائد المترتبة من إعادة هندسة الأعمال الإدارية إلى أربعة جوانب رئيسية:

1- الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المنظمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التي تتعامل فيها مثل:
- إتمام عمليات متكاملة وليس جزيئات صغيرة.
- سرعة إنجاز العمل.
- التوصل إلى طرق جديدة للاداء.



- تضييق الفارق الزمني بين خطوات العمل.
- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج.

2- الجوانب التنظيمية التي تؤديها المنظمة والتي تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع, ومن هذه الجوانب التنظيمية:

- تقليل الجهود المستندي والأوراق اللازمة.
- اختصار خطوات العمل، وتقليل الإجراءات.
- تقليل درجة المركزية. وتوسيع صلاحيات العاملين.
- تحسين نظم المعلومات وتطوير عملية اتخاذ القرارات.
- سرعة التنسيق بين الأنشطة.
- تحسين ضوابط الرقابة.
- تطوير عملية اتخاذ القرارات.

3- الجوانب السلوكية والتي تتعلق بمجموع العاملين, مديرين ومرؤوسين، ومن هذه الجوانب:

- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة اشتراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات.
- إحساس الموظف بالإنجاز وإشباع حاجة إثبات الذات لديه.
- شعور الأفراد بالأهمية نتيجة تنوع المهارات وقدرة الأفراد على أداء أعمال متنوعة.
- الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل.
- إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها.
- زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف واستمرار تطوير الأفراد.

- تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون.

4- بيئة ومناخ العمل، والثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم ومبادئ معينة، والتي منها:

- تشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق روح الالتزام والمسؤولية.
- نشر روح الفريق والعمل الجماعي.
- التوقف عن الأسلوب البوليسي للرقابة وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.
- مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق.
- ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية للعمل.
- تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين.

القائمون على إعادة هندسة الأعمال:

يشرف على عملية إعادة هندسة الأعمال عدد من العاملين المتخصصين وهم كما يلي:

1- قائد العملية:

- وهو أحد المسئولين يتولى قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنيين بها.
- يتبنى فكرة إعادة الهندسة.
- يدعم المدير المسئول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة.
- يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة.
- يراقب تطبيق إعادة هندسة الأعمال. ويقيم النتائج الحقيقية.

2- صاحب العملية:

- المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مجال معين أو عمليات معينة.
- يكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الأعمال.
- ينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم.
- يشكل فريق إعادة هندسة الأعمال، ويمتلك.
- يمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.

3- فريق إعادة هندسة الأعمال:

- مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة الأعمال.
- يتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد.
- يتميز اختيار أعضاء الفريق بالخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها.
- وبمهارات التفاعل الإيجابي، مهارات الاتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية الإبداع، التفاؤل، الحماس، لإصرار، اللباقة.

4- اللجنة الموجهة:

لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة يقوم هؤلاء المديرون بما يلي:

- وضع وتطوير استراتيجية إعادة الهندسة.
- تحديد الأهداف المطلوبة.
- مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة.



5- تقييم النتائج المحصلة.

- منسق عمليات إعادة الهندسة:
- يسمى أحياناً بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة.
- يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها.
- يبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفاعليتها.

مراحل وخطوات إعادة هندسة الأعمال:

هناك ست خطوات لإعادة الهندسة تنطوي تحت مراحل التشخيص والتخطيط والتنفيذ والمتابعة وهذه الخطوات هي:

1- التشخيص وتحديد مجالات التطوير يتم في هذه الخطوة:
- دراسة الوضع الحالي للمنظمة.
- التعرف على درجة رضا العملاء.
- البحث عن أسباب التحول الذي حدث في توقعات المستهلكين.
- البحث عن مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة في المنتج..

2- مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية):
- تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات (عملية الشراء- التخزين- التصنيع- البيع).
- وضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية.
- يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حدة حتى يتم اختيار وتحديد العمليات الغير ملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف.

3- تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي): هذه هي أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة الأعمال كما أنها أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المدروسة. وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الأعمال.

4- الإقتداء بالنماذج الناجحة: يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال أو في منظمات عالمية.

5- إعادة تصميم العمليات: عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل يتضمن:

- تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع.
- يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المنظمة.
- تؤدي إلى قفزة وتغيير هائلة.
- تكون أقل تكلفة عند تطبيقها.
- تحقق رغبة العملاء

بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها ولا بد حتى يتم الوصول إلى تصميم أفضل للعملية من أن تحرص الإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي.

6- التطبيق والمتابعة: أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ و تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات.



خصائص إعادة هندسة الأعمال الفعالة

فيما يلي الخصائص الفعالة لإعادة الهندسة:

1- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة.

2- اشتراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة فهو لم يعد مجرد منفذ ولكنه مشارك ومسئول.

3- تقليل المركزية وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل.

4- تعدد خصائص العمليات حيث أصبح الإنتاج والخدمات متعددة المواصفات حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء.

5- خفض مستويات الرقابة والمراجعة وإتباع أساليب الرقابة الكلية.

6- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات وذلك من خلال تقليص عدد الجهات التي تعالج مهمة واحدة معينة.

7- تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط بدلاً من الأسلوب التقليدي وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل.

8- استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة.

9- استخدام تكنولوجيا المعلومات حيث يمكن لهذه التقنية أن تمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء.

10- توسيع صلاحيات الموظف وكأنه مستقل في وظيفته ومن ثم تخفيف إجراءات الرقابة والاتجاه نحو الرقابة الذاتية.

11- تحول إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك.

عوامل نجاح الهندسة الإدارية:

عند تطبيق إعادة هندسة الأعمال يتطلب الأمر متابعة سيرها باستخدام عدد من الأساليب الفنية المفيدة حتى يتحقق النجاح المطلوب لها وهي:

1- إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية.
2- العميل هو محور الاهتمام خلال مراحل المشروع.
3- تحديد دقيق للعملية التي سيتم هندرتها بالإضافة إلى تحديد الرؤيا المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية حيث تحقق هذه الرؤيا رسالة وأهداف المنظمة.
4- نشر مفهوم الهندرة والتوعية بأهميته للموظفين والإدارات التي تشملها عملية الهندرة.
5- حسن اختيار وتكوين فرق عمل مشاريع الهندرة وتزويدها بالسلوكيات الايجابية التي تنظم دورها في إحداث التغير المطلوب.
6- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة التي تقوم بإعادة البناء.
7- ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المؤسسة.
8- التحسين المستمر: لتحقيق إعادة البناء الشاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة والخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ.

عوامل فشل إعادة الهندسة الإدارية:

يرى خبراء الإدارة المهتمين بمدخل إعادة البناء بوجود بعض الأخطاء الشائعة التي يجب على المنظمات تفادي الوقوع فيها أو التنبه إليها، لانها تؤدي



بالتأكيد إلى فشل عمليات إعادة الهندسة وشل فعاليتها، وفيما يلي بعض هذه الأخطاء الشائعة:

1- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية حيث أنها من أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعاً في كثير من تجارب الشركات وخصوصاً في العالم العربي.
2- عدم اختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط والأسس التي وضعت لذلك، بل تم اختيارها بطرق عشوائية مما أدى إلى فشل مشروع الهندرة.
3- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها.
4- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات الخفيفة.
5- عدم تخصيص موارد كافية للهندسة (المال، الوقت، الأفراد...).
6- اعتبار بعض الجهات مشاريع الهندرة فرصة للتخلص من بعض الموظفين.
7- أكثر ما يؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤيا المستقبلية التي تم وضعها هو استغراق الكثير من الوقت وضياع كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد فكلما أمضى الفريق وقتاً أكثر في العملية الحالية كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر.
8- تتطلب الهندرة أفكاراً إبداعية ولكنها لا تتطلب أفكاراً مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها وذلك لعدم جدواها في سوق العمل أو لأن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار.
9- غياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق إعادة الهندسة وتوجيه مجهوداته.
10- سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة.



11- تجاهل قيم واتجاهات الأفراد حيث تتطلب إعادة الهندسة إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين.

الهندرة فى اصلاح منظومة التعليم:

التعليم هو خدمة تقدمها المؤسسات التعليمية بكل دولة لمواطنيها كحق من حقوق الأنسان فى ضوء رؤية ورساله معلنة وتعمل وفق معايير قومية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة فى مخرجات تحقق الجودة وقادرة على المنافسة فى سوق العمل المعولم. وتحاول كل دولة أن تحقق شعار الجودة فى التعليم. ومع ازدياد الأنفجار المعرفى وسهولة انسياب المعلومات عبر شبكة الأنترنت وبزوغ علوم وتكنولوجيات ونظريات جديدة مثل تكنولوجيا النانو والتكنولجيا الحيوية التى هى نتاج بحوث علمية متقدمة ومتسارعة، أصبح على المؤسسات التعليمية فى الدول النامية والمتقدمة على حد سواء اعادة النظر جذريا فى الخدمة التعليمية التى تقدمها لكى تتواكب مع المتغيرات العالمية الهائلة والمتسارعة بحيث تقدمها بالجودة والسرعة والدقة والكلفة التى ترضى عميل اليوم الذى يصعب أرضاؤه فى ظل منافسة عالية وسوق عمل ترتفع سقف متطلباته من الجودة باستمرار.

ان المؤسسات التربوية هى المؤسسات الرئيس فى السوق بصفة عامة لأنها تمد كافة الشركات والمؤسسات العاملة بالكوادر الفنية والادارية التى تسير وتقود قاطرة العمل بها. لذا فان تدهور المؤسسات التابعة لمنظومة التعليم فى دولة ما سوف يقود حتما الى تدهور كافة مؤسساتها وشركاتها وبالتالى منظومة اقتصادها التى سوف تؤثر بالضرور فى كافة منظومات أنشطة هذه الدولة.

لذا فان ادخال الهندرة لاعادة البناء الجذرى والسريع للمؤسسات

التعليمية العاملة فى منظومة التعليم سوف يؤدى بالضرورة الى اصلاح الكثير من منظومات العمل الأخرى وبذلك يحدث الاصلاح الاقتصادى والاجتماعى والسياسى والثقافى متواكبا مع الاصلاح التعليمى. وبتطبيق الهندرة يتم تحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية للإبداع في أدائهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية والتكرارية والنمطية والنظر الى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة منظومية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد فيهم مما ينعكس بالضرورة على منظومة التعليم والتعلم..

كما أن الهندرة تحدث تغييرات كلية و جذرية في اساليب العمل ومستويات الأداء الأكاديمى والادارى تصاحبها طفرات هائلة وفائقة في معدلات الاداء ومعها نزيل كل القوالب القديمة ويتم أستبدالها بالحديث والمبتكر.

الاسباب التي أدت الى ضرورة هندرة التعليم:

1- التدهور الحادث فى مستوى بعض مؤسسات التعليم العالي.

2- تدني مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يوجب الحاجة إلى ادارة التغيير الجذرى والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والاستمرار والمنافسة.

3- عدم تحقيق الطفرات المرجوة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذا يصبح هناك ضرورة ملحة لأعمال الهندرة الإدارية.

4- الحاجة الى تخفيض تكلفة الخدمة التعليمية مع احتفاظها بالجودة فى ظل ضغوط منافسة عالمية عالية.



5- عدم رضاء الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع عن الخدمة التى تقدمها كثير من المؤسسات التعليمية.

6- انتشار ظواهرسلبية كثيرة تؤثر فى منظومة التعليم مثل ظاهرة الدروس الخصوصية وما صاحبها من عدم انتظام الطلاب فى المدارس وانتشار ظواهر العنف والارهاب والجرائم بين طلاب المدارس والجامعات.

7- غياب المسارات التعليمية والقوانين واللوائح المنظمة لها التى تسمح للطلاب الموهوبين باجتياز مراحل التعليم المختلفة فى فترات أقصر كل حسب قدراته وذكاءاته مع تركهم لمسارات التعليم التقليدية التى قد تفقدهم مواهبهم وقدراتهم.

8- تخلف المناهج الدراسية عن مواكبة وادارة المتغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة مثل علوم وتكنولوجيا النانو والتكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية وعلوم الفضاء وعلوم المواد.....ألخ. الى جانب بعدها عن الحياة اليومية للطالب.

9- تخلف برامج اعداد وتدريب المعلم عن مواكبة المستحدثات العلمية والتكنولوجية والتربوية العالمية.

10- غياب المعايير ونواتج التعلم التى تركز على العلاقات بين مفاهيم المقرر الواحد أو بين مفاهيم أكثر من مقرر داخل البرنامج الواحد.

11- تخلف الهياكل الأكاديمية والادارية والمالية بالأقسام والكليات الى جانب تخلف نظم الترقى فى اللجان العلمية.

مبادىء الهندرة فى منظومة التعليم والتعلم:

- التنظيم على اساس منتجات التعلم وليس على المهام .
- تحديد الهيئات والمؤسسات والشركات التى تستقبل مخرجات التعلم ومعرفة احتياجاتها ومتطلباتها من الخريجين.



- التعامل مع الموارد المتاحة في كل مكون من مكونات منظومة التعليم والتعلم وادارتها منظوميا بما يخدم كافة المكونات.
- اعادة النظر فى كل الانشطة التى تتم فى منظومة التعليم والتعلم من المدخلات حتى وصول الخدمة الى الطلاب وأحداث تغيير جذرى وطفرات هائلة فى مستويات ومعدلات الأداء.
- تفعيل اللآمركزية فى أدارة منظومة التعليم والتعلم بوضع مركز القرار حيثما تنجز المهام.
- معرفة نقاط الضعف فى منظومة التعليم والتعلم من الجذور وتحديد أسبابها ومن ثم الوصول الى كيفية العلاج.

المؤسسات التعليمية التى تطبق هندرة التعليم:

تشتمل على عدة انواع من المؤسسات هى:

- المؤسسات التعليمية ذات الوضع المتدهور: هي المؤسسات التعليمية التي تدنى مستوى أدائها إلى المستوى الذى يدفع طلابها وأولياء أمورهم إلى عدم الرضا والمجاهرة بالشكوى و التذمر.
- المؤسسات التعليمية المتوقع وصولها الى حالة التدهور: هى المؤسسات التى تتوقع ادارتها بلوغ حالة التدهور في المستقبل القريب بظهور مؤشرات التدهور مثل ظهور منافسين أقوياء جدد أو جمود البرامج التعليمية التى تقدمها. لذا لا بد للادارة ان يكون لها رؤية مستقبلية من أجل التنبؤ بالمخاطر وكيفية الحد من تأثيرها وتجاوزها وذلك عن طريق الهندرة في الاساليب والممارسات من اجل مواكبة المستقبل والتخلص من المخاطر.



- المؤسسات التعليمية التي بلغت قمة التقدم والنجاح: وهى مؤسسات تعليمية تتميز بمستوى عالى فى الأداء ولا تواجه صعوبات ملموسة ولم تظهر عليها مؤشرات التدهور وتحوز رضا الطلبة ولكن تتميز ادارتها بالطموح والإبداع فى الأداء وتريد تحقيق المزيد من التفوق على غيرها من المنافسين. لذا فان عملية الهندرة في هذه النوعية من المؤسسات التعليمية تتمثل في توسيع الفجوة بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الاداء.

خصائص هندرة التعليم:

1- التغيير الجذري فى كافة مكونات منظومة التعليم والتعلم.

2- التركيز على الابداع وكيفية ادارة التغيير المؤسسى لتحقيقه.

3- التركيز على مخرجات التعلم وعلى العمليات الفنية والإدارية المعززة لها.

4- تركز على الاستخدام الأمثل لأنظمة وتقنية المعلومات المعززة بوسائل الاتصال لكى تصبح مكونا رئيسا فى عمليات ومنتجات التعلم.

5- تركز على تنمية الابداع حيث يكون دور الطلاب فيها انتاج المعرفة كل حسب قدراته ومواهبة ويكون دور المعلم ادارة ابداعات الطلاب من المعرفة فيما بينهم.

6- تركز على دور المدرسة كمركز اشعاع حضارى تدير التغيير فى البيئة المحيطة بها عن طريق فتح أبوابها للطلاب لممارسة الأنشطة اللآصفية خارج أسوارها ضمن برامج الإدارة الفعالة للأنشطة لكى تحدث تغييرا جذريا شاملا فى ادارة البيئة المحيطة بها.

7- تحويل دور المؤسسات التعليمية من مؤسسات خدمية الى مؤسسات خدمية

استثمارية تقدم خدماتها فى اطار هندرة التنمية البشرية بما يحقق طفرات هائلة فى معدلات ومستويات أداء الطلاب والعاملين بها.

8- تركز على ادارة التعلم من أجل التمكن والاتقان أكثر من ادارة التعلم من أجل اجتياز الامتحانات.

9- التحول من ادارة تقيس منتجات التعلم فى جانب واحد من جوانب التعلم هو المعرفى الى ادارة منظومة وسائل التقويم المختلفة التى تقيس منتجات التعلم فى كافة جوانبه.

10- تركز على ادارة التغيير الجذرى فى أساليب وطرائق التدريس لتنمية التعلم الذاتي والنشط والمنظومى.

وأشار ديفز وزميله اليسون Davies and Ellison الى أن إعادة هندسة المدارس تقود الى التركيز على عدد من الإتجاهات المترابطة وهي:

- تنظيم العمل خلال العام الدراسي واليوم الدراسي.
- دور التكنولوجيا وتأثيرها على التعليم في المدارس.
- طبيعة المنهاج الدراسي.
- تحقيق المعلمين لإنسيابية اليوم الدراسي.
- أنماط الإدارة ومهاراتها وكفاياتها.
- توفير ابدال تنظيمية من المدارس وتطوير مجتمع متعلم خارج المدرسة (الطويل، 2009)

دور تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال فى هندرة منظومة التعليم:

لتكنولوجيا المعلومات دورحيوى ورئيس فى عمليات هندرة التعليم ويتضح ذلك من خلال استخدامها فى انجاز المهام الاتية:

1- توفير الاتصال بكافة وحدات المؤسسة التعليمية عن طريق شبكة اتصالات داخلية توفر قاعدة بيانات لجميع الوحدات تساعد على سرعة ودقة الحصول على البيانات مما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات وعدم تضاربها.

2- التكامل والترابط بين اجزاء العمل الواحد داخل المؤسسة التعليمية لانجاز عمليات منظومية مترابطة ومتناغمة تقدم بالسرعة المطلوبة بما يجعلها تحوز رضاء الطالب وولى الأمر.

3- ابتكار حلول جديدة ابداعية لمشكلات أوأزمات افتراضية لم تحدث بعد للتدريب على كيفية ادارة الأزمات عند حدوثها واتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب.

4- القيام بمهام لم تكن متوفرة من قبل مثل تنظيم المؤتمرات والتدريب عن بعد عبر شبكة الفيديو والتواصل مع العملاء عن طريق انشاء مواقع على شبكة الانترنت.

5- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر والاختبارات واعادة تحديد كافة مستويات الاداء آليا مما يضمن الشفافية والعدالة والحيدة والدقة والسرعة.

6- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب ومستوى المتدربين.

7- توفير البرامج التعليمية والمراجع على أسطوانات مدمجة مما يفعل التعليم الألكترونى.

إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة:

إن حدة المنافسة والتطورات في عالم الأعمال وما يصاحب ذلك من

تغيرات كبيرة في تقنية المعلومات والاتصالات جعلت ضرورة البقاء والاستمرار للشركات صعبة وشاقة. حيث أصبح البحث عن مفاهيم إدارية جديدة متطورة للتعاون من المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على بقاءه واستمراره.

ومن هنا ظهر توجه جديد يدعو إلى توسيع إطار التغيير ليشمل الإدارة بكامل قطاعاتها يتمثل ذلك في دعوة كل من جيمس تشامبي ومايكل همر إلى مدخل إعادة هندسة الأعمال والذي يعتبر من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة حيث تمثل دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المنشأة على القيام به من أعمال وإجراءات ودراستها وتقييمها وإعادة هيكلتها بشكل جذري أي بمعنى آخر التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغييرات الجذرية التي قد تكون طرأت بشكل مفاجئ على الأحداث المؤثرة في السوق وظروف الإنتاج وتحديات المنافسة وتوفير الموارد اللازمة للإنتاج.

وفى عصر العولمة وأقتصاديات السوق القائمه على التجارة الحرة والتوجه إلى الخصخصة والمنافسة القوية وقصر عمر المنتجات والخدمات في الأسواق نتيجة للتطوير والابتكار المستمرين وصعوبة ارضاء عميل اليوم الذى أصبح أكثر نضجا لتقدم وسائل الدعاية والاتصال نتيجة للثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة التي زادت من ثقافتة بالمنتجات والخدمات المقدمه من حوله فى ظل المنافسة الشديدة. إضافة إلى جودة المنتجات وقلة الكلفة نتيجة تحسين أداء المؤسسات في معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأساليب والممارسات والاستراتيجيات الادارية الحديثة.

وبالتالي يجب على مؤسساتنا أن تبادر فورا باعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الادارية التي تمارسها، وهذا يتطلب الحرص على تطبيق وممارسة جميع الأساليب الادارية الحديثة في جميع مؤسساتنا وشركاتنا وهيئاتنا، بحيث يكون الهدف الرئيس هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء حتى نستطيع تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية والسرعة المناسبة من أجل أرضاء العميل والاستمرار والبقاء فى سوق مفتوحة معولمة.

الاتجاهات الحديثة في الإدارة

المنظمات المتعلمة

المقدمة:

تواجه المتظمات بكافة انواعها تحديات كبيرة نتيجة التطور السريع الذي يعيشه العالم. مما حدى بها الى البحث والتفكير لايجاد السبل التي تساعدها على مواكبة هذه التطورات، والتغير بما يتلائم ومتطلبات العصر. حيث عملت هذه المنظمات على مراجعة أعمالها وتقويم أداءها، وتحليل نقاط القوة والضعف فيها، وتحدد فرص التطوير وخياراته، حتى يكون لها مكان على خارطة الحضارة الإنسانية. وسبيل ذلك بمراجعة أنظمتها التربوية والتعليمية مراجعة جذرية مستمرة، للاطمئنان على قدراتها في إعداد الأجيال لمجتمع القرن الحادي والعشرين. ونظراً لهذه الظروف التي فرضت واقعاً متطوراً ومتطلبات متلاحقة ظهر اتجاه يسعى إلى استشراف المستقبل، ويعمل على تهيئة الأمم للمتطلبات المختلفة، ويدعو المؤسسات التعليمية إلى تطوير مفاهيم جديدة، لبناء ثقافة التعلم والتفكير المنظم ليضمن لها الاستمرار والتميز، ومن المفاهيم الجديدة التي ظهرت مفهوم المنظمات المتعلمة (Learning Organizations)، وهو مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوم أساسي للإرة التي تريد التسلح بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام (عبابنة والعدوان، **2007**).

فالمنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخراً ليحل محل الأشكال التقليدية. ويعود هذا التحول إلى تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على أولوية المهمة كما لدى تايلور، ومن ثم كان

التركيز على العامل وأهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكون منظمة التعلم. ولكن ما أعاقها كل تلك السنوات أن تلك العلاقة الإدارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي. ن منظمة التعلم تقوم على النظرة المتفتحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير. ومن ثم كشف عن أهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج الشركة، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون، وبخاصة أن الزبون هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته، وهو المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لأن التغيرات الأولى في السوق تظخر أولاً لدى الزبون غالباً.. في مقترحاته وشكاواه ومطالبه. (نجم: 2004).

وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الإنسان من المهد إلى اللحد فإن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي مستمر، وهي منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية وغير مطروقة، منظمة تمكن عامليها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل ووفق تنظيم شبكي يعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

تعريف المنظمة المتعلمة: Learning Organization

يقصد بالمنظمة المتعلمة: تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته. (Senge,)

كما يمكن تعريف المنظمات المتعلمة: على أنها منظمات تتبنى عن قصد



هياكل واستراتيجيات تشجع أعضاءها على التعلم. وبناء على ذلك فإن مثل هذه المنظمات سيكون لديها قدرة أكبر على التعلم.

وتعرف المدرسة المتعلمة: بأنها المدرسة التي تتمحور حول مبدأ التربية المستدامة، وفكرة (مجتمع مدرسي دائم التعلم)، وأن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة، فالجميع قابل للتعليم، الطالب وةالمعلم والمدير والأخصائي وولي الأمر، جميعهم بحاجة إلى التعليم والتدريب والتنمية المهنية (العدلوني، 2000). لذا فهي المدرسة التي يمارس فيها التعلم الفردي والتنظيمي للمعلمين والإداريين بشكل مستمر، لتحقيق الاندماج مع البيئة، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي.

كما تعرف منظمة التعلم: بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة (Bateman: 2002) ولا يقتصر هذا التعرف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل على السلوك وإعادة بناء المنظمة.

وتعرف بأنها المنظمة المتعلمة: بأنها المنظمة التي يقوم فيها العاملين بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعليم وإنجاز أغراضها (Daft, 2000) وهو تعريف يتجاوز حل المشكلات إلى تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية وهو أ÷م ما يميز منظمة التعلم.

ويعرف ماك جيل وزملاؤه (McGill et al. 1992) المنظمة المتعلمة: بأنها المنظمة التي يوجد لديها القدرة للتأمل وفهم الخبرات التي تمر بها لديها القدرة للتأمل وفهم الخبرات التي تمر بها من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والرغبة في استكشاف النجاح والفشل الذي تمر به المؤسسة.



لقد أشير لمصطلح المنظمات المتعلمة لأول مرة من قبل بيتر سنج (P.Senge) الذي عرف عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي علم فيها الأفراد باستمرار وبأقصى قدراتهم للتوصل إلى النتائج التي يريدونها فعلاً، والتي فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً. ويمكن أيضاً تعريف المنظمات المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة، وهنالك عدد من الخصائص لبناء المنظمة المتعلّمة ولزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير ناجح منها:

1- اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها.
2- تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.
3- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة.
4- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.
5- قياس نتائج التغيير بصورة مستمرة.
6- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة.
7- الانتقال من المركزية إلى اللامركزية.
8- التشجيع على تبادل الخبرات المختلفة.
9- الحرية في ابداء الراي ، والاعتراف بالخطا. (داغر: **2000**)
10- بيئة مشجّعة ملائمة للتعلّم.
11- تقدّير قيمة أفكار الاخرين في المنظمة وقبول الراي الاخر.
- يقبل الافراد في هذه المنظمة على اقتحام المخاطر لاستكشاف المجهول.

- يبذل الافراد في هذه المنظمة الوقت من أجل مراجعة عمليات المنظمة.
- توليد، و تجميع، و تحليل، ونشر المعلومات.
- إجراء التجارب على المعلومات والمقترحات الجديدة.
- تجميع المعطيات حول المنافسين، والعملاء، واتجاهات تطوّر التكنولوجية.
- تحديد المشكلات وحلّها.
- تطوير مهارات العاملين في المنظمة من خلال التدريب المستمر.
- توفرالقيادة الداعمة للتعلّم.

كما حدد بيتر سينج P.Senge ضوابط للمنظمة المتعلمة تتمثل في المجالات التالية:

1- التفكير النظمي (Systematic Thinking): ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض، لتكون نظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.
2- التفوق الشخصي/ البراعة الشخصية (Personal Mastery): ويشير إلى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثر أفعالنا على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية.
3- النموذج العقلي (Mental Mode): ويركز هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق التحليل إلى البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرق تفكير وأساليب

تحليلية ذهنية قابلة لتغير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من طروف، بدلاً من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

4- الرؤية المشتركة (Shared Vision): يدل هذا المجال على القدرة والالتزام الحقيقي من العاملين نحو الرؤية المؤسسية بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفكار بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

5- التعلم الجماعي (Team Learning): يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل (Senge, 1990). ويلحظ أن هذه الضوابط أو المجالات قد راعت مستوى الفرد والجماعة على حد سواء، وهذا يحقق ما تم ذكره سابقاً من ضرورة إشراك جميع العاملين في عملية التعلم المستمر للنهوض بمستوى المدرسة كمنظمة متعلمة. (بكار والفاعوري، 2004).

إضافة إلى ذلك فإن بعض الباحثين قد أورد عدداً من الخصائص التي تميز المدرسة المتعلمة، كوجود خطة منهجية لتحديد المشكلات ومعالجتها وحلها على مستوى المدرسة، وتجريب أساليب جديدة، والتعلم من الخبرات الذاتية والتجارب السابقة، والتعلم من تجارب الآخرين، واكتشاف معارف جديدة ونقل المعرفة بسرعة وفعالية إلى أرجاء المنظمة.

وقد حدد (Silins and Mulford) الخصائص التالية للمدرسة المتعلمة:



1- بيئة العمل: التي تتصف بالثقة والتعاون، ووتشجع الاتصالات المفتوحة وتثمن التنوع وتدعم التفكير المالي النقدي وتشجع على السؤال وتحدي المسلمات ومناقشة قضايا التعلم والتعليم، وتشاطر المعلومات وتشجع المشاركة في اتخاذ القرار.

2- المبادرة والإقدام: حيث يسمح بالتجريب وينظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم ولتوسيع دائرة المعرفة والارتقاء بالمهارات. ووجد أنه من شأن التعلم في إطار الفريق أن يشجع التجريب والمجازفة.

3- متابعة ومراجعة رسالة المدرسة وأهدافها: من أجل الارتقاء بالفهم المشترك والقيم والممارسات، ومن أجل تغيير أنماط العمل وحتى الافتراضات والقيم والممارسات، ومن أجل تغيير أنماط العمل وحتى الافتراضات والقيم الأساسية والمراجعة المنتظمة النقدية للبيئة وفحص الممارسات الراهنة في ضوء أهداف المدرسة وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف ومدى تحقيقها التعلم التنظيمي.

4- التحسيين المستمر نتجية للتعلم المستمر: وذلك من خلال التغذية الراجعة وإثراء القاعدة المعرفية ويذكر (Gravin) أبعاد مشابهة للأبعاد المذكورة آنفاً: التجريب المنتظم المستمر، التحول من المعرفة السطحية إلى الفهم العميق، وجود إطار شامل لقييم التقدم، "فتح الحدود" بين أجزاء المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات واكتساب المهارات والكفاءات (عطاري، **2007**).

وحدد ديفيد غارفين سمات أساسية للمنظمة المتعلمة:

1- حل المشكلات بطريق منهجي.

2- التجريب الخلاق.

3- التعلم من التجربة الماضية.

4- التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين.

5- نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة.

كما حددها ريشارد دافت (Daft) بستة عناصر متفاعلية شبكياً:

1- القيادة المصممة والمعلمة الراعية.

2- الاستراتيجية التشاركية التعلم الاستراتيجي.

3- الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي).

4- الثقافة التكيفية القوية (الانفتاح والتقاسم الثقافي).

5- التمكين الإداري للعاملين.

6- المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها (جبران: 2011).

الإجراءات اللازمة لتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة، وهذه الإجراءات هي:

1- توفير الوقت اللازم للمدرسين للتأمل في العمل معاً، مثل توفير وقت مجدول أسبوعياً.

2- توفير وسائل اتصال وتواصل فاعلة بين العاملين في المدرسة مثل الاجتماعات غير الرسمية والبريد الإلكتروني.

3- التأكيد على سبل الحوار، والبحث عن الفهم العام والبعد عن إصدار الأحكام وفحص الفرضيات والمشاكرة في المعتقدات، وكل ما من شأنه أن يساعد على إيجاد أنماط جديدة من التعلم الجماعي.

4- التعلم في مجموعات صغيرة، حيث يمكن إثارة دافعية الأفراد للعمل والتطوير، وتعزيز المشاكرة الانفعالية بين المدرسين (عبابنة، 2007).

نجاح المدرسة كمنظمة متعلمة يعتمد على مجموعة عوامل تتعلق بأمرين منها:

ما يرتبط بقيادة المنظمة (المدرسة): كمساعدة المعلمين على تحديد فجوات الأداء، ثم تشجيع البحث والمعرفة لسد هذه الفجوات، وممارسة الديمقراطية وشفافية الإدارة والعمل على تمكين المعلمين ذوي المعرفة من مستوياتهم داخل المدرسة، ومنها ما يرتبط بثقافة المنظمة، وهي الثقافة التي تحقق التوازن بين مصالح كافية المتعاملين مع المنظمة من مديرين الثقافة التي تحقق التوازن بين مصالح كافية المتعالمين مع المنظمة من مديرين ومعلمين وطلاب وغيرهم، كما تركز على الأفراد أكثر من الأنظمة، وذلك بالاعتقاد بجوهر القدرات الإنسانية، وتسمح بإتاحة وقت كاف للعلم والتسلية، وتمتلك النظرة الشمولية إلى المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بالإضافة إلى أنها ثقافة الاتصال بين القيادات وغيرهم بحيث يتبادلون الخبرات ليقود ذلك إلى أنماط جديدة من الممارسات والسلوكات داخل المنظمة (الرجوب، **2008**).

المعوقات التي تعيق التعلم داخل المنظمة المتعلمة وهي:

- **معوقات تنظيمية داخلية**: وذلك بانشغال العاملين بتحقيق التعلم الأحادي الاتجاه وليس الثنائي الاتجاه أو المزدوج، وذلك لسهولته وسرعة نتائجه الملموسة، وكذلك غياب القيادات التنظيمة الواعية، وإحجامها عن تبني أي مفهوم لتحسين المنظمة، وميلها إلى الحفاظ على الوضع الراهن، ووجود الهياكل الهرمية.
- **معوقات تنظيمية خارجية**: وتشمل التغيرات الخارجية المفروضة على المدرسسة كالسياسات التربوية الحكومية، وكذلك اختلاف المنظمات من حيث الحجم والموارد، وما يترتب على ذلك من أنظمة اتصال وصنع القرار، وتقاعس المسؤولين عن تخصيص موارد كبيرة للتعلم والتدريب.



- **معوقات فردية**: اعتقاد بعض العاملين بالمنظمة أن المعرفة ملكية فردية ومصدر للقوة والتفاوت، بالإضافة إلى تنوع حاجات الأفراد النفسية واختلافهم من حيث القدرة على التمكين في بعض أنواع المعرفة، وصعوبة تغيير الطرق المعتادة للعمل عند التشارك بالمعرفة، والقلق من حدوث الفوضى وفقدان الاستقرار (البكري، **2006**). بالإضافة إلى عزلة العاملين ونقص الوقت وتعقد العمليات (**Larry Lashway, 1997**).

إن التعلم هو القاعدة الحقيقية للابتكار، ويمكن للتعلم أن يكون ابتكاريا وهو ما أسماه بيتر دراكر بالتقليد الابتكاري. فالتعلم يحوول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر إلى ممارسة سلوكية في المنظمة المتعلمة ككل كذلك فإن سينج Senge قد أكد على ما أسماه بالتعلم التكيفي من خلال الاستجابة لأحداث التي تواجه الشركة والعاملين، وهو يمثل الخطوة الأولى باتجاه منظمة التعلم. ولكن التعلم الأهم بنظر سينج هو الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير عموماً وتغيير افتراضاتها وأسس عملها. وذلك بالتأكيد لا يمكن حصوله من غير النظرة المتفتحة للعاملين وقدرتهم في تطوير المنظمة، إذ إن الإدارة العليا لوحدها ليست مسؤولة عن هذا التطوير والابتكار.

تصنيف التعلم:

التعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار، في حيث أن التعلم الاستثنائي العالي الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة غذ يترافق مع إدخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تهز بعمق المفاهمي القديمة، فيكون هذا التعلم بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الاضطارب الذي جاء بها التغيير الجذري في



المنظمة. والتعليم العالي هو تعلم خلاق يميز الأفراد في الظروف الجديدة للتغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون من تجاربهم الخاصة.

وهناك تصنيف آخر قدمه بيتر سينج P.M.Senge صنف فيه التعلم إلى نوعين:

1- التعلم التكيفي: ويتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة، ويركز حول التعايش مع الأوضاع الحالية، ويعمل على حل المشكلة دون التأمل في طريقة الحل أو كيف نتعلم من المشكلات. فالتعلم التكيفي ما هو إلا مرحلة أولى من التعلم التوليدي.
2- التعلم التوليدي: وهو التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في المنظمة، والطرق الجديدة في البيئة، لذا فهو يوجه قدرات المنظمة نحو الفرص المتاحة.

اي يركز على التجريب المستمر والتغذية الراجعة للتفحص المستمر لطريقة المنظمة في تحديد المشكلات وحلها. ولذا يرى سينج أن التعلم التوليدي الذي يجب أن تتصف به المنظمة المتعلمة يتطلب التفكير النظامي والرؤية المشتركة، والإجادة الشخصية والتعلم ضمن فريق. فبحسب التعلم التوليدي فالمنظمة المتعلمة لا تقاس بمقدار ما تعرفه بل بالطريقة التي تتعلم بها. والمنظمة المتعلمة هي التي تتعلم من خبراتها الماضية بدلا من أن تقيد نفسها بها.

ويلاحظ من خلال هذه التصنيفات ان المنظمات كلها تتعلم وتسعى من أجل التعلم، وتتميز المنظمات عن بعضها بسرعة التعلم وتحويلها إلى قيم حقيقية.

إضافة إلى أن التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها



المنظمات، ففي فترات التغيير يكون التعلم بمعدلات سريعة جداً. وبما أن التغيرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة لذات فإن عملية التعلم تظل مستمرة لا تتوقف. وعند التركيز على المستفيدين والعاملين فإن التعلم هو القاسم المشترك الذي يجب توسيعه ليشمل المنظمة كلها، أي بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أن تطور تكنولوجيا المعلومات والانترنت أوجدت القدرة على التواصل بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما يجعل التعليم ممارسة آنية ومستمرة، كما يشكل دافعاً نوعياً للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة. وكذلك التطور في إدارة المعرفة من خلال التحول من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارة، إلى منظمات التعلم التي تجعلها مسؤولية الجميع لتقاسم المعرفة وإنشاء القيمة.. وصولاً إلى الإدارة الإلكترونية القائمة على الاتصال مع جميع الاتجاهات

ان انتشار وتعميم التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز هذه الأطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي.وهو ذو دلالة واضحة وعلى أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي Systematic هذا المدخل الذي يبني على مبدأ التداؤبية Synergic وان الجميع جزء من نظام



متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية، وان الحصيلة الكلية هي أكثر من مجموع الأجزاء جبرياً، ولتحقيق ذلك يجب التركيز على الأمور التالية:

- ضرورة إعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسب وأهمية التعلم الذاتي منهجاً ذهنياً مستقلاً في التفكير وبخاصة خلال العمل.
- تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت والمحفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين.
- تشجيع التعليم المستمر والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين.
- تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة وبشبكات معلوماتية متطورة وبخاصة الانترنت.
- تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقوعد بيانات وحفظها وإتاحتها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطويروالابتكار.
- التوجه نحو بناء فرق العمل بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتمازج الخبرات، ولامركزية القرارات.

الفصل التاسع

تقويم التنظيمات واللوائح الإدارية المدرسية

الفصل التاسع

تقويم التنظيمات واللوائح الإدارية المدرسية

الميادين الاجرائية لمدير المدرسة:

تسند إلى الإدارة المدرسية عدة وظائف إجرائية منها الفنية ومنها الإدارية وهي ما يجب التخطيط له وتنفيذه في المدرسية خلال العام الدراسي وقد تضمنت هذه الوظائف مجالات عدة منها إعداد مدير المدرسة للخطة السنوية وما يتبعها من خطط أخرى مرتبطة بتنفيذ العمل المدرسي، وتطوير المعلمين وتنميتهم مهنيا، تحسين تنفيذ المنهاج، رعاية الطلبة، متابعة البناء المدرسي وملحقاته، علاقة المدرسة مع المجتمع الخارجي والداخلي، النظام المدرسي بكافة جوانبه. وسنتناول كل منها بشيئ من التوضيح:

الخطط المدرسية:

تعتبر الخطة المدرسية من أهم العناصر في العملية التعليمية في المدرسة حيث أنها وسيلة لتحديد وتنظيم كيفية الوصول لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحسينالعملية التعليمية وتطويرها، وهي أيضا وسيلة لتسهيل العمل وتوفير الوقت والجهد ولتحقيق ذلك يجب مراعاة الجوانب التاليه عند وضع الخطة:

1- يجب أن تبنى الخطة بناء على حاجات ومعطيات حقيقية نتيجة لمعلومات وبيانات لدى المخطط.

2- أن تخدم الخطة عاما دراسيا ثم تجزأ إلى خطط قصيرة.

3- أن تتسم الخطة بالشمولية بحيث تشمل جميع الجوانب والأبواب مثل النمو

المهني للمعلمين، ورعاية شؤون الطلاب، والبناء المدرسي، والتوجيه والإرشاد، والمالية، والنظام المدرسي، والمجتمع المحلي.

4- أن تتسم الخطة بالمرونة بحيث تستطيع مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها أثناء العام الدراسي.

5- أن تكون الخطة واقعية قابلة للتنفيذ ضمن المعطيات ولإمكانات المتوفرة في المدرسة.

6- أن تراعي القوانين والأنظمة والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة والعاملين عند إعداد الخطة.

7- أن يشترك في وضع الخطة جميع الأطراف المعنية في المدرسة من معلمين ومشرفين وأولياء أمور.

8- أن يتم وضع الخطة قبل بداية العام الدراسي ضمن رؤيا مستقبلية لما سيكون عليه الوضع بالمدرسة.

9- أن يراعى بالخطة الأهداف والتوقيت الزمني والأنشطة اللازمة لتنفيذها.

10- أن تبنى الخطة على مصادر معلومات صحيحة وواقعية مثل المعلمين، المشرفين، الخطة السابقة، الإتجاهات التربوية الحديثة، البناء المدرسي ومرافقه، المناهج المدرسية، المجتمع المحلي.

11- يشرف على تنفيذ الخطة المدرسية جميع العاملين في المدرسة.

12- توفر جميع الإمكانيات اللازمة والمتضمنة بالخطة للعمل على تنفيذها بأحسن صورة.

13- أن ترصد عند تنفيذ كل جزء من الخطة التغذية الراجعة والصعوبات التي تواجه العمل أثناء ذلك ليتم السيطرة عليها في الخطط القادمة.

تطوير المناهج:

ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام على المدرسة ضرورة متابعتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة، وطرائق وأساليب مبتكرة، ولا شك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوى وطرق التدريس والتقويم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشئون العملية التربوية من خلال الدورات التدريبية المقدمة لهم.

المبنى المدرسي والتجهيزات:

من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية الاشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانة وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة واجهزة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

المبنى المدرسي:

وهو البيئة التي تحتضن العملية التربوية بجميع عناصرها والتي ضمنها يتم تنفيذ جميع عناصر النشاط التي تحقق اهداف العملية التربوية، ولأهمية المبنى المدرسي وضعت شروط ومعايير فنية ونفسية وصحية وتربوية لاختيار الموقع وتنظيم المبنى ومرافقه، وإلى جانب الإهتمام بالموقع وتنظيم البناء لا بد من الإهتمام بإدارة هذا المبنى وتنظيم العمل فيه، ولمدير المدرسة دورا هاما بالعمل

على تحسين المبنى المدرسي وتجهيزه ورفع كفاءته لتحقيق الأهداف والإستفادة منه بأقصى ما يمكن ويتضمن ذلك:

- توزيع القاعات التدريسية والمرافق واستغلالها على أحسن وجه.
- اختيار الأثاث المدرسي المناسب والعملي والذي يخدم الطلبة والعاملين ويوفر لهم الراحة أثناء العمل.
- صيانة المبنى ومرافقه ومتابعة ذلك باستمرار.
- توفير المياه والإضاءة الكافية للمدرسة.
- المحافظة على نظافة المبنى ومرافقه بصورة مستمرة والاستعانة باللجان من الطلبة والمعلمين لمتابعة ذلك.

رعاية شؤون العاملين:

حتى تتحقق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة لا بد من توفير مناخ تسوده الراحة والطمأنينة والإستقرار بحيث يستطيع العاملون في المدرسة القيام بالعمل بشكل صحيح ومثمر لذا لا بد من مراعاة الأمور التالية:

- توزيع العمل على الأفراد داخل المدرسة وتحديد مسؤولياتهم ومهماتهم الإدارية التي تتصل باللجان والأنشطة المدرسية المختلفة.
- تنظيم وتوزيع الجدول المدرسي بما يتناسب مع التخصصات وحاجات المدرسة.
- تنظيم الدوام الرسمي لجميع العاملين في المدرسة.
- تنظيم إدارة السجلات وتحديد المسؤولية عنها.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
- تلبية حاجات العاملين ومتطلباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

- إتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.
- إعداد التقارير اللازمة وتقديمها للإدارة والمسؤولين ضمن الزمن المناسب.

مراعاة القوانين والأنظمة والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في تنفيذ كل ما سبق.

الشؤون المالية:

تعتبر الخطة المالية من أهم الخطط الموجودة في المدرسة حيث أنها العنصر المهم الذي يحرك العمل ويساعد على تنفيذه بجانب العنصر البشري، لذا يجب الأهتمام بهذا الجانب وتوزيع المقدرات المالية للمدرسة على الأبواب المتفرقة في الخطة بنسب تتوافق مع الإحتياجات والمتطلبات مع مراعاة الظروف الطارئة التي يمكن أن تواجه تنفيذ الخطة.

النظام المدرسي:

يعني النظام المدرسي التزام الطلبة وجميع العاملين بالمدرسة بالقوانين والأنظمة التي تعمل المدرسة ضمنها.

لكي تستطيع السير في تحقيق أهداف العملية التربوية بصورة سليمة، ويقتضي ذلك:

- التزام جميع العاملين بالنظام المدرسي وأوقات الدوام والتقيد به.
- العمل ضمن البرامج المعدة لتنظيم العمل.
- الضبط الذاتي عند الطلبة والمحافظة على الهدوء داخل المدرسة.
- المحافظة على النظام داخل المدرسة باستخدام وسائل متعددة كالثواب والعقاب، ويجب العمل على استخدام الأساليب الوقائية والعلاجية للتعامل مع قضايا الطلبة ومشكلاتهم.

- تعتمد الأساليب العلمية والأصول التربوية الصحيحة في توزيع الطلبة على فصولهم الدراسية.
- إرشاد الطلبة وتوجيههم من خلال الندوات والمقابلات والنشرات التوجيهية مع مراعاة توجيه الطلبة إلى مكتب الإرشاد والتوجيه في المدرسة عند الحاجة.
- توفير الخدمات الصحية للطلبة لتهيئة بيئة صحية وسليمة وتعويد الطلبة على العادات والسلوكات الصحية.
- متابعة ومراقبة المظاهر السلوكية عند الطلبة ومحاولة إسقاطها بطرق وقائية وعلاجية مناسبة.

اللوائح والتعليمات والصلاحيات الخاصة:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها سياسة التعليم هي مبدأ التعليم للجميع ومن هنا جاء إهتمام الدولة والعمل على توفير جميع الإمكانات المادية والبشرية المتاحة ميسرا التعليم لكل فرد في المجتمع وبكل فئاته مما أدى إلى التوسع في التعليم كما ونوعا بحيث أصبح هناك أعداد كبيرة من المدارس على إختلاف أنواعها ومراحلها في مختلف المناطق، لذا وضعت القوانين والأنظمة والتعليمات وفوضت الصلاحيات لمديري المناطق التعليمية لتنظيم شؤون العاملين والطلبة وفق ذلك، وللعمل على مواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة التعليم.

كما تعمل المديريات على توفير الإشراف التربوي لمراعاة التطورات والتغيرات في الفكر الإداري والتربوي. وللعمل على تحسين العملية التعليمية وتطويرها وتنمية المعلمين مهنيا وفكريا، كذلك لمساعدة المدرسة على الاستثمار الأمثل للامكانيات البشرية والمادية المتوفرة والاستفادة منها بكفاءة وفاعلية.

توثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية:

كانت المدرسة قديما معزولة عن الوسط الذي تعيش فيه لا تربطها بالبيئات التي حولها أي رابط مادي أو اجتماعي وتقتصر مهمتها ضمن حدود الكتاب المدرسي، ولا تعنى بما يجري في البيئة من أوجه نشاط ولا يهمها دراسة أسباب تصرفات تلاميذها وسلوكهم وظروف بيئاتهم وما يواجهون من مشكلات يومية وكان الآباء ينظرون إلى المدرسة وكأنها دائرة إدارية لا يجوز التدخل في شؤونها .

وبمعنى آخر فإن التعاون بين البيت والمدرسة كان شبه معدوم، وبتطور الحياة والعلوم وأنظمة التعليم أصبح من الأهمية أن يتم هذا التكامل بين البيت والمدرسة باعتبارهما أهم مؤسستين تربويتين في المجتمع فأصبحت مهمتها إعداد النشء والأجيال للحياة والمجتمع فغدت المدرسة مركز إشعاع تربوي وعلمي واجتماعي في البيئة والمجتمع المتواجد فيه فهي تدأب على رفع مستوى الحياة فيه وهذا يتطلب منها توثيق صلاتها بالبيت الذي تربى فيه طلابها ومنه انطلقوا للحياة واكتسبوا معارفهم وخبراتهم منه وانطبعوا بثقافة واتجاهات أبويهم وبالتالي فإن توثيق الصلة بالبيت يجعل المدرسة أداة مؤثرة وفعالة في توجيه الأبناء وتعليمهم .

وبذاك نرى أن توثيق الصلات بين البيت والمدرسة شرط أساسي لرفع مستوى فاعلية المدرسة ونجاح العملية التربوية.

إن السرعة في التغير والتطور يفرض على المدرسة الخروج من حيزها وتنشيط الاتصال بالبيت بقدر ما تسمح به الظروف والإمكانات وكذلك فإن الآباء والأمهات عليهم أن يدركوا ضرورة أن يكون هناك اتصال دائم بين البيت

والمدرسة ليساعدوا بالتالي أبناءهم للخروج بما هو أفضل لهم ولمستقبلهم ولتجنب كل ما هو معوق لمسيرة حياتهم ودراستهم.

ان عدم ارتباط المدرسة بالعالم الخارجي المحيط بها يعزز عزلتها ويوسع الفجوة بين البيت والمجتمع والحياة الاجتماعية من جهة وبين المدرسة من جهة أخرى ويبقيها قاصرة على أداء رسالتها في الحياة.

كما يعود نجاح المؤسسة التربوية في توطيد روابطها مع المجتمع إلى الأسلوب والمنهج الذي تختاره في التواصل مع المجتمع وليس بعيدا عن طريق التخاطب مع مؤسسات المجتمع التي قد تكون اتجاهات ايجابية تحملها على دوام التواصل والتفاعل مع المدرسة مثلما قد تؤدى إلى صنع جدران من العزلة ليس من السهل تخطيها وعليه فإن اختيار الطريقة المثلي والمنهج السوي في التواصل مع المجتمع ينبغي أن يأخذ في الاعتبار عدة جوانب أبرزها:

1- ثقافة المجتمع وحاجته: إن البرامج الناجحة هي التي تبنى على قاعدة تأخذ في الاعتبار ثقافة المجتمع المحيط بالمدرسة كما أنها تراعى حاجات هذا المجتمع وتطلعاته المختلفة ولعل من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في هذا الجانب هو تحديد المنطلقات التي تتواءم مع تراث المجتمع وتاريخه وثقافته.

2- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية: إن اعتماد مبدأ الحوار بين أفراد المؤسسة التربوية كأحد الممارسات الديمقراطية الأصلية في الإدارة المدرسية سوف يسهم في توثيق الروابط وإحداث تغيرات جوهرية في التنظيم الاداري للمدرسة حيث يدرك الجميع وفي مستوى متقارب من القناعات ضرورة إحداث التغير ومراجعة التحدي الذي يمثل في احد جوانبه التواصل مع المجتمع.

3- الدقة في اختيار وسيلة الاتصال: مهارات الاتصال التي تعتمدها المؤسسات التربوية في خطاب المجتمع تعد ركنا محوريا في برامج توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع إذ أنه من المعلوم دور الاتصال الجيد في تعزيز التفاهم والتقارب والتفاعل مع الآخرين.

وسائل تحقيق التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي:

تختلف هذه الوسائل وتتنوع من مجتمع إلى آخر ومن مشكلة إلى أخرى وفي هذا الإطار هناك مجموعة من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق التعاون المنشود ويمكن تقسيم هذه الوسائل كالآتي:.

وسائل تتم داخل إطار المدرسة وهي:

1- التواصل بين المدرسة والبيت: إن التواصل بين البيت والمدرسة والمعلمين وقطاعات المجتمع المختلفة ضروري إذا ما كانت علاقة البيت والمدرسة قوية وذات تأثير على مستوى الطلاب ويجب أن يكون هذا التواصل تبادلي ومستمر بين المدرسة والمجتمع لكي يشتركوا بحرية في المعلومات الخاصة بالطلاب. ويتم ذلك من خلال:

أ- اشتراك الأباء في أنشطة المدرسة.

ب- إرسال مذكرات مختصرة للآباء ونماذج من عمل أبنائهم.

ج- اللقاء مع الآباء والاتصال بهم عن طريق المكالمات الهاتفية أو اللقاءات.

د- زيارات المدرسة والمعارض الفنية والثقافية المختلفة.

هـ- تسجيل أنشطة المدرسة بالصوت والصورة وإرسالها إلى الآباء.

2- تقارير المدرسة إلى الآباء: تهدف هذه التقارير إلى إيجاد نوع من التواصل بين المدرسة والبيت فيما يتعلق بمراقبة حالة الطالب الدراسية مما يدفع إلى العمل المشترك بينهما في مجال تنمية قدرات الطالب الدراسية والجسمية وغيرها كما تفيد هذه التقارير من ناحية أخرى وذلك عن طريق التعرف على الظروف المعيشية للطالب وطبيعة البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها بقصد مساعدة المرشد في إيجاد الطرق الناجحة والمناسبة في مساعدة الطالب المتأخر دراسيا.

3- مجالس الآباء والمعلمين: كثيرا ما نلاحظ عقد مثل هذه المجالس ولكن ما مدى فاعلية هذه المجالس في تحقيق التواصل المنشود بين البيت والمدرسة. إن مثل هذه المجالس قد تتمكن من تقريب وجهات النظر وإحداث نوع من التفاهم بين الآباء والمعلمين مما يؤدي بالتالي إلى التعاون المنشود بين البيت والمدرسة ويحقق الأهداف التي من أجلها تقوم هذه المجالس، وبين التصور والواقع تتضح لنا الفجوة العميقة إذ أن هذه المجالس لا يتم تفعيلها وأحيانا يصبح القانون الشكلي هو الملزم الوحيد الذي يجبر المدرسة على عقد اجتماع لمجلس الآباء أو الأمهات، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن هناك تجاوب سلبي من قبل أولياء الأمور وقد يحدث هذا لقلة الوعي بأهمية مثل هذه المجالس أو الهروب من دفع ضريبة التبرعات التي تطلبها المدرسة لا قامة مشروع ما أو نتيجة لخطأ في وسيلة الاتصال بأولياء الأمور وإخطارهم بأهمية الحضور. وإذا نظرنا بتمعن في أهداف مثل هذه المجالس لوجدنا أنها تحقق جزءا كبيرا من التعاون الذي ننشده بين البيت والمدرسة ومن هذه الاهداف:



أهداف مجلس الأباء:

1- توثيق الصلات بين أولياء الأمور والهيئة التدريسية.
2- دراسة حاجات الطلاب ومشكلاتهم والمشاركة في تلبية هذه الحاجات والعمل على حل تلك المشكلات.
3- رعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة واقتراح البرامج التي تنمي قدراتهم بما يسهم رفع المستوى التعليمي والاجتماعي لديهم.
4- دراسة متطلبات المجتمع المدرسي والمساعدة في حل ما يعترضه من مشكلات تؤثر في الأداء و إعداد الخطط المناسبة للنهوض به.
5- تأكيد دور المدرسة كمركز إشعاع في المجتمع المحلي وتنشيط ذلك الدور.
6- مشاركة المدرسة في التصدي للظواهر الاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية التي تضر المجتمع واتخاذ التدابير اللازمة للقضاء عليها والحد من آثارها.
7- توعية الطلاب نحو العناية بالمرافق العامة في البيئة المحيطة بالمدرسة والمحافظة عليها.
8- توعية الطلاب نحو مشاركة فاعلة في المسابقات والأنشطة المدرسية المختلفة.

اهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

يعد تطوير العلاقة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي أحد العوامل المهمة لتفعيل دور المدرسة والرفع من كفاءاتها في المجال التربوي والتعليمي. وتوضح الأدبيات في مجال التطوير التربوي أهمية هذه العلاقة وحيويتها في مجال الرفع من كفاءة المخرجات المدرسية، وفي ربط الأطر النظرية المعرفية للمدرسة بواقع المجتمع وحاجاته والمتطلبات اللازمة لتنميته. ونظرا للعلاقة العضوية الوثيقة بين التربية والمجتمع فان المدرسة لايمكن أن تعمل بمعزل عن النظام

الاجتماعي والمجتمع ككل. فرغم الاستقلالية النسبية للمدرسة إلا انه لايمكن اعتبارها مؤسسة مكتفية ذاتيا وانما طبيعة دورها تجعلها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمؤسسا ت المجتمع حيث تتأثر بها وتؤثر عليها.

ولقد اتجهت المجتمعات الحديثة للنظر للمدرسة ليسس بكونها فقط مؤسسة تعليمة، بل إلى النظر إليها بكونها مؤسسة تعليمية ذات وظيفة اجتماعية تقوم على خدمة المجتمع والتعرف على موارده واحتياجاته. وقد برز في هذا الإطار مفهوم "مدرسة المجتمع" حيث لا يقتصر دور المدرسة في ضوء هذا المفهوم، على تعلم وتعليم التلاميذ فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الدور الحيوي الذي تمارسه في تطوير محيطها والتفاعل معه. إن مفهوم مدرسة المجتمع المعتمد على النظام التفاعلي المفتوح للتعايش وتبادل المنافع مع المجتمع، يؤكد واقع المدرسة المعاصرة التي أصبحت كينونتها تستمد من انفتاحها وتفاعلها مع قضايا وحاجات مجتمعها (مركز التدريب التربوي، **1994**).

ويدعو مفهوم "مدرسة المجتمع" إلى وضع مرافق المدرسة وامكانتها في خدمة المجتمع المحلي , ومن اوجه ذلك: الاستخدام المشترك لمباني المدرسة ومنشأتها واستخدام الساحات والملاعب لإقامة المهرجانات الاجتماعية والرياضية، والعروض المسرحية، والاستفادة من الخبرات المتوافرة في المدرسة لإقامة الدورات التدريبية وفصول محو الأمية وغيرها من اوجه التعليم المستمر.

ويأتي الاهتمام بتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع في إطار العلاقة الوظيفية المتزامنة كون المدرسة نتاج للبيئة الاجتماعية والاقتصادية والفكرية والثقافية لمجتمعها وبكونها المكان الطبيعي للأفراد الذين ومن خلال المدرسة تتشكل هويتهم وتتطور مهارتهم وخبراتهم ليصبحوا بعد تخرجهم عوامل بناء

وتحديث للمجتمعات التي نشأوا فيها. ولما كانت أبعاد العملية التربوية تحددها طبيعة المجتمع الذي تعمل به فإن الدور المتوقع للمدرسة يتطلب إعداد الأفراد لممارسة أدوارهم المستقبلية من خلال اكتشاف ميولهم وقدراتهم وبما يتناسب مع حاجات المجتمع. ومن خلال هذه العملية يتحول كل ما يتعلمه التلميذ من معلومات وخبرات ومهارات إلى رصيد معرفي يساعده ليس فقط على ممارسة دوره في المجتمع ولكن ليساعده أيضاً على فهم طبيعة النظام الثقافي والاجتماعي والدور الذي يمكن أن يلعبه على الصعيد الاجتماعي مما يساعده على التكيف والتفاعل مع النظام الاجتماعي السائد في المجتمع (السيد، 1993م).

إن تحقيق التربية الشاملة, يتطلب لا شك مزيد من التعاون والتنسيق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة، بما في ذلك الأسرة كونها المحضن الأول للطفل، وكذلك المسجد بقيمه الروحية والاجتماعية، والى المؤسسات الاقتصادية بما تملكه من موارد وإمكانات، وإلى المؤسسات الثقافية والإعلامية والترويحية، والمؤسسات المجتمعية الأخرى، مما يسهم في تطوير الأداء التربوي، ويؤدي إلى التخفيف من ضغوط الازدواجية القيمية والمعرفية، التي قد يتعرض لها الطالب من خلال تعدد مصادر التلقي والتوجيه. إضافة إلى ما تقدم تفتح العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي آفاق واسعة أمام العاملين في المجال التربوي للاستفادة من مصادر المجتمع المحلي الاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية مما يساهم في تطوير العملية التربوية ويقود إلى تطوير مستوى التحصيل الدراسي للطلاب (Castambis, 1998).

كما يسهم تطوير العلاقة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي إلى زيادة إسهام المدرسة وتفاعلها مع حركة التنمية المجتمعية, وإلى زيادة تبادل الخبرات

والمصادر والمرافق العلمية والتربوية. ويمكن للمدرسة من خلال تفعيل الاستفادة من الإمكانات البشرية والمادية التي تمتلكها, ومن خلال تحديد حاجات المجتمع المحلي والمشكلات التي تواجهه, من تفعيل تعاونها مع المجتمع المحلي ومؤسساته.

دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ:

يتمثل دور مدير المدرسة في رعاية تلاميذ المدرسة في الأدوار التالية:

1- إجراء دراسات عملية تتسم بالدقة من خلال استخدام الوسائل الإحصائية للتعرف إلى اتجاهات إقبال التلاميذ على المدرسة وتفسير البيانات التي يحصل عليها بالنظر إلى سلوك المعلمين التعليمي والنمط الإداري المتبع.

2- إجراء خطط توجيهية منتظمة لتوعية التلاميذ حول النظام المدرسي وأسس النجاح والرسوب، وما للتلميذ من حقوق وما عليه من واجبات, والعلاقة بين التلميذ والمعلم, والعلاقة بين التلميذ والاداره المدرسية.

3- توفير الظروف المناسبة ليمارس التلاميذ حقهم في المدرسة، ويتضمن هذا الحق توفير جميع الإمكانيات المدرسية المناسبة ليمارس التلاميذ نشاطهم التعليمي.

4- إيجاد نظام لتسجيل جميع المعلومات، تراكميا لتوجيه التلميذ بفعالية نحو اكتشاف طاقاته، واختيار أهدافه، وتقويم تقدمه نحو الأهداف واختيار طريقه الملائم له بعد تخرجه من المدرسة.

5- مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الترتيبات الخاصة ببرامج التوجيه والإرشاد لزيادة فعاليه هذا النوع من الخدمات التربوية.

6- توفير أقصى ما يمكن من الظروف المناسبة لتمكين التلاميذ من بلوغ الأهداف التربوية واثبات حقهم في التعليم والتعلم الفعالين.

7- العمل على توثيق العلاقة بين التلاميذ والمعلمين وان تكون هذه العلاقة مبنية على الاحترام المتبادل بين الطرفين

8- عمل على توثيق العلاقة بين المدرسة والطلبة الخريجين وفتح أبواب المدرسة لهم, وإشراكهم في الأنشطة المدرسة وفي المناسبات ودعوتهم لزيارة المدرسة من حين لآخر. فبعض المدارس تنشئ رابطة خريجين الأمر الذي يزيد من انتماء التلاميذ لمدرستهم, سواء داخلها أو خارجها

9- إيجاد نظام واضح ومحدد لمحاسبة التلاميذ, ويجب أن يطلع التلاميذ مسبقا عليه. وقبل وقوعهم في مخالفات مدرسية على النظام المدرسي وعملية المحاسبة ودور مجلس الضبط المكون من المعلمين, والعقوبات التي تصدر بحق المخالفين منهم.

10- مواجهة مشكلات التلاميذ النفسية والمتعلقة بالنظام المدرسي كالتأخر والغياب وغيرها.

11- تنسيق نشاطات التلاميذ المدرسية المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي من اجل بناء جسور من التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

12- مشاركة التلاميذ في تسيير اليوم المدرسي من خلال تدريبهم على ضبط النظام والمساعدة في انجاز بعض المهام الإدارية المتصلة بالبناء المدرسي والمرافق التابعة له.

دور مدير المدرسة في رعاية الطلاب الموهوبين

الإدارة المدرسية هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع

جميع العاملين بها من معلمين وإداريين ومستخدمين وطلاب وغيرهم بقصد تحقيق الأهداف التربوية بما يتمشى مع ما تهدف إليه سياسة التعليم في المملكة ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على جميع الفعاليات التربوية بمدرسته، وتتضح مهامه في تفعيل برنامج رعاية الموهوبين بالمدرسة من خلال المهام التالية:

1- تنمية النمو المعرفي لدى العاملين بالمدرسة بسمات وخصائص الطلاب الموهوبين وحاجاتهم التعليمية والنفسية.
2- تشكيل لجنة لرعاية الموهوبين وتفعيل دورها وحفز همم أعضائها للوصول إلى الأهداف المنشودة.
3- دعم المشرف على رعاية الموهوبين وتوفير الامكانيات التي تساعد على الابداع في تنفيذ خططه.
4- الاشراف على خطة رعاية الموهوبين ومتابعتها وتقويم أعمالها.
5- تشجيع المعلمين على الابداع في طرق التدريس وتنوعيها بما ينمي قدرات الطلاب الموهوبين وحاجاتهم التعليمية.
6- تشجيع المعلمين على إدخال مهارات التفكير العليا ضمن خطة التدريس وتوفير التدريب المناسب لهم.
7- نقل الخبرات المتميزة بين المعلمين في مجال تدريس الموهوبين.
8- الاستفادة من خبرات المشرفين التربويين لنقل الخبرات من المدارس المتميزة في مجال رعاية الموهوبين.
9- تفعيل المجالس المدرسية (مجالس الآباء والمعلمين- الإدارة المدرسية- التوجيه والإرشاد- النشاط) وإبراز دورها بما يخدم الطلاب الموهوبين.
10- تفعيل دور الأسرة في اكتشاف الموهوبين ورعايتهم من خلال مجالس الاباء والمعلمين.

الفصل العاشر

تطبيقات في الإدارة المدرسية



الفصل العاشر

تطبيقات في الإدارة المدرسية

مقدمة :

تحتل الإدارة المدرسية مكانة متميزة ضمن المستوى الاجرائي للتنظيم الهرمي للمستويات المهنية الادارية التي يشتملها النظام التربوي. كونها تعمل مباشرة مع المعلمين والطلبة وافراد المجتمع المحلي. كما ان للادارة المدرسية موقعا مهما، حساسا، دقيقا لما لها اثر كبير على سير العمل اليومي للعملية التعليمية التعلمية، وعلى تحقيق اهدافها ومراميها. ومع ان مدير المدرسة هو في الاصل احد افراد الكادر التعليمي الا انه يمتلك مهارات وخصائص يتميز بها. (الطويل، **1992**):

صفات مدير المدرسة :

يقوم مدير المدرسة بدور قيادي تربوي يتوقف عليه نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها.لذا يجب ان يكون مؤهلاً تأهيلاً علميا خاصاً وأن تتوافر فيه صفات مميزه عن غيره، ويمكن حصر هذه الصفات فيما يلي:

1- صفات شخصية: وهي صفات مرتبطة بشخصية المدير مثل:

- قوة الشخصية وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية والخُلقية والجسمية وتوازنها.
- القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في نقل أفكاره إلى الآخرين.



- القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد.
- المرونة في تصرفاته وتعاملاته فيجمع بين اللين والحزم.
- توافر الخبرة العملية في الإدارة وفي العملية التعليمية.
- التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والحلم والورع والتقوى....إلخ.

2- صفات مهنية: وهي صفات تجريبية ومكتسبة بالتعليم والممارسة ومنها:

- معرفة النظم المالية والإدارة التي تقوم عليها المدرسة.
- الخبرة الكافية بأهداف التعليم عامةً والمرحلة التعليمية لمدرسته خاصةً.
- الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- توافر خلفية كافية عن علوم الإدارة والتربية وعلم النفس وطرق التدريس.
- القيادة للمدرسة بوسائل وطرق مختلفة.
- توزيع المسؤوليات والمهام والأدوارعلى العاملين معه بالمدرسة كل حسب قدراته وإمكاناته وتخصصه.
- القدرة على تحليل محتوى المنهج المدرسي.
- القدرة على رصد مدى تحقق أهداف المنهج المدرسي.
- الإلمام بتصميم الوحدات التعليمية أو تطويرها في ضوء تنظيمات المناهج واستراتيجيات التدريس الحديثة.
- التفاعل مع مراحل التطوير في المنهج المدرسي.
- مساعدة المجتمع المدرسي للتعرّف على أهداف المناهج ومحتواها ونشاطاتها وأساليب تقويمها.
- تقديم المقترحات التحسينية التي تسهم في إثراء المناهج وتطويرها.

الكفايات اللازمة للقيام بالدور القيادي التربوي في المدرسة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة:

كفايات متصلة بالنظام التعليمي وتتضمن:

- الالتزام بأخلاقيات وميثاق مهنة التربية والتعليم.
- العمل على تحقيق غاية التعليم، وأهدافه في المرحلة التعليمية التي يشرف عليها.
- الإحاطة باللوائح التنظيمية الصادرة من وزارة التربية والتعليم.

كفايات شخصية وتتضمن:

- الاعتدال في الأفكار والآراء وممارساتها وحث المجتمع المدرسي على ذلك.
- حُسن السيرة والخلق والاستقامة في السلوك، واحترام القيم الأخلاقية، وقيم المجتمع.
- الاتزان النفسي والقدرة على ضبط النفس والثقة بالآخرين.
- القدرة على تفهّم دوره في التطوير التربوي.
- التفاعل مع الثقافات العالمية والانفتاح على التجارب الإنسانية والاستفادة الايجابية منها.

كفايات تخصصية وتتضمن:

- الإلمام بشكل عام بالمواد الدراسية.
- القدرة على تحقيق التكامل والترابط بين المواد الدراسية.
- المعرفة التربوية الكافية في مجالات علم النفس التربوي وخصائص نمو المتعلمين والمطالب التربوية.



كفايات الاتصال والتفاعل وتتضمن:

- إشاعة ثقافة الحوار في المجتمع المدرسي.
- توفير المناخ والشروط اللازمة للاتصال الفعال.
- توضيح الأفكار والمعلومات والمعارف والإرشادات والتوجيهات والقرارات بالطرائق المناسبة.
- تقبل أفكار الآخرين واحترام مشاعرهم، وإشعارهم بأهميتها وقيمتها.
- تحقيق التواصل بين أفراد المجتمع المدرسي من خلال توظيف التقنيات الحديثة.

كفايات متصلة بالعلاقات الإنسانية وتتضمن:

- الخصائص النفسية لأفراد المجتمع المدرسي، وتقدير جهودهم، والاعتراف بقدراتهم.
- توثيق الروابط بين أفراد المجتمع المدرسي.
- القدرة على تمكين المجتمع المدرسي من المشاركة في صنع القرار.
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد المجتمع المدرسي.

كفايات متصلة بالمناهج وتتضمن:

- القدرة على تحليل محتوى المنهج المدرسي.
- القدرة على رصد مدى تحقق أهداف المنهج المدرسي.
- الإلمام بتصميم الوحدات التعليمية أو تطويرها في ضوء تنظيمات المناهج واستراتيجيات التدريس الحديثة.
- التفاعل مع مراحل التطوير في المنهج المدرسي.
- مساعدة المجتمع المدرسي للتعرّف على أهداف المناهج ومحتواها ونشاطاتها



وأساليب تقويمها- تقديم المقترحات التحسينية التي تسهم في إثـراء المنـاهج وتطويرها.

كفايات متصلة بالتخطيط وتتضمن:

- إعداد خطط دورية لمختلف المهام والأنشطة وفق حاجات المجتمع المدرسي.
- مساعدة العاملين في وضع خطط لكل مجال، ووضع برامج التنفيذ، ومتابعة مستوى الانجاز.
- وضع خطة لتطوير الأداء المدرسي.

كفايات متصلة بالتنظيم وتتضمن:

- تحديد المهام والمسؤوليات، وتوزيعهـا بـين العـاملين، مـع مراعـاة القـدرات الفردية والعدالة فيما بينهم.
- التنسيق بين متطلبات عناصر المجتمع المدرسي.
- بناء الجداول المدرسية وتشكيل اللجان والمجالس المنصوص عليها نظاماً.
- إدارة وتنظيم الوقت.
- إدارة الأزمات.
- ترتيب الأولويات.
- إدارة اللقاءات والاجتماعات.

كفايات متصلة بالتقويم وتتضمن:

- تحديد المفهوم الشامل للتقويم.
- الإلمام بمواصفات وبناء الاختبار الجيد.
- الإلمام بنظام التقويم المستمر وأدواته، ونظام إتقان المهارات.
- القدرة على استخدام أساليب التقويم المتنوعة.



- دراسة وتحليل نتائج الاختبارات والاستفادة منها في وضع برامج علاجية وتطويرية.
- تقويم أداء العاملين بالمدرسة بموضوعية.

كفايات متصلة بالتدريب وتتضمن:

- الإلمام بالأساليب التدريبية المتنوعة، ومعرفة مميزات كل أسلوب ومتطلبات تنفيذه.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- استخدام أساليب متنوعة لتقويم البرنامج التدريبي.
- متابعة قياس أثر التدريب على أداء المعلمين، والاستفادة من التغذية الراجعة لتطوير البرنامج التدريبي.
- تحفيز العاملين على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي.
- التعامل مع مصادر التعلم المختلفة والحديثة واستخدام التقنيات بفاعلية في التدريب.

كفايات متصلة بالدراسات والبحوث العلمية وتتضمن:

- الإلمام بخطوات البحث العلمي وأساليبه.
- تحديد المشكلة بدقة، وخطوات إجرائها لإخضاعها للبحث العلمي.
- استخلاص نتائج البحث، وتقديم التوصيات بشأنها.
- توظيف نتائج البحوث العلمية في عملية التخطيط للتغيير والتطوير.
- مساعدة العاملين على إجراء البحوث التربوية اللازمة لحل المشكلات التربوية والتعليمية.

كفايات متصلة بالأساليب الإشرافية وتتضمن:

- تنفيذ الأساليب الإشرافية بكفاءة عالية.
- اختيار الأسلوب والنوع الإشرافي المناسب للموقف التعليمي بفاعلية.
- تشجيع المعلمين على استخدام أساليب التعزيز والتحفيز وإثارة الدافعية للتعلم.
- مساعد المعلمين على هندسة البيئة الصفية الجاذبة للتعلم.

كفايات متصلة بالتقنيات الحديثة وتتضمن:

- تنمية ثقافة الفكر المعلوماتي في المجتمع المدرسي.
- الإلمام بمصادر التعلم التي يمكن استخدامها في قاعة الدرس.
- استخدام الشبكة المعلوماتية كمصدر من مصادر التعلم.
- توظيف (الخدمات الإلكترونية) لتصميم نشاطات تعليمية.
- كفايات متصلة بالإبداع (ابتكار وتجديد) وتتضمن:
- ابتكار أساليب، ووسائل تخدم العملية التربوية والتعليمية، وتجريبها، وتعميمها.
- التنبؤ بأحداث مستقبلية اعتمادا على معطيات راهنة.
- تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المجتمع المدرسي.
- ابتكار أو تطوير أدوات ملاحظة لمتابعة العمل التربوي داخل المدرسة.

كفايات وطنية وتتضمن:

- دعم عوامل الوحدة الوطنية، والحفاظ على مكتسبات الوطن، في كافة نشاطاته وممارساته.
- تعميق الإحساس بروح الانتماء للوطن.



- التعامل مع قضايا البيئة والتوازن البيئي وحماية البيئة من التلوث والحفاظ على الموارد الطبيعية.
- ربط التربية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومتطلبات سوق العمل.

كفايات متصلة بالتوجيه والإرشاد وتتضمن:

- مساعدة المجتمع المدرسي في كيفية معالجة المشكلات التربوية للطلاب.
- تشجيع المجتمع المدرسي على المبادرة لطلب المساعدة والمشورة.
- تطوير الثقة الذاتية لدى المجتمع المدرسي للتعبير عن حاجاتهم، والعمل على تلبيتها.
- اقتراح برامج رعاية لذوي الاحتياجات الخاصة.

كفايات متصلة بالنشاط الطلابي وتتضمن:

- الإلمام بمجالات وبرامج النشاط الطلابي.
- توظيف الأنشطة للكشف عن قدرات الطلاب ومواهبهم، والاستفادة منها لإثراء المقررات الدراسية.
- اقتراح البرامج المحققة للحاجات التربوية.
- اقتراح الأنشطة الطلابية لخدمة المجتمع المحلي وسوق العمل ومتطلباته.

مجموعة من المهارات التي يجب أن يجيدها حتى تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة:

- المهارة الفنية: **Technical Skill** وتتمثل في فهم نظم ولوائح التعليم

وقوانينه وإدراك المدير لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته حتى لا يصدر قراراً ليس من حقه، وحتى لا يتواني عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصه ومسؤولياته وهذه المهارة تكتسب بالخبرة الطويلة في ممارسة المهنة التربوية ومن خلال برامج التدريب المهني أثناء العمل ومختلف أشكال وأنواع التدريب المهني المتخصص.

- المهارة الإدراكية: **Perceptive Skill** وتتمثل في إتساع منظور الرؤية عند المدير وقدرته على النظرة الشمولية للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تعرض عليه، من حيث اتصالها بالمنهج والأنشطة التربوية وأهداف المدرسة وصالح أعضاء أسرة المدرسة واتفاقها مع السياسة التعليمية والأهداف العليا للمجتمع.... إلخ. وهذه القدرة على الفهم للأمور التربوية والقضايا المدرسية تعتمد على عاملين أساسيين هما الخبرة السابقة والذكاء فالمدير الناجح هو القادر على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة وبالكفاءة الواجبة مع أخذ جميع المتغيرات في الاعتبار.

- المهارة الاجتماعية: **Social Skill** وهي التي تتصل بالفهم الصادق للذات وللآخرين ولمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة وفي الإدارة ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

وقد وضع سيرجيوفاني تسع مهام للمدير هي:

1- تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً .

2- المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.

3- تأصيل القيم: انشاء مجموعة من الاجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.

4- التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.

5- الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الاجراءات والتنظيم...الخ.

6- الإيضاح: ايضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.

7- التمكين: إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

8- النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف اليه المدرسة.

9- الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها

الادوار المطلوبة من المدير:

يركز مفهوم الإدارة المدرسية الحديثة على النظرة الشمولية التي ينظر فيها إلى المدرسة على أنها نظام اجتماعي مفتوح مؤلفا من العناصر المترابطة فيما بينها. والادارة المدرسية بفعاليتها وانشطتها الداخلية والخارجية مرهون نجاحها

بمدى قدرة المدير على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.إن الأدوار يقوم بها أفراد يختلفون فيما بينهم نتيجة لأختلاف تخصصاتهم واحتياجاتهم الفردية لذلك فان الفهم الأشمل للدور المتوقع من المدير يرتبط بما يمتلكه من قدرات وامكانات تؤهله للقيادة.

أدوار مدير المدرسة:

يقوم مدير المدرسة بمجموعة من الأدوار التكاملية التي يتداخل بعضها مع البعض ولا يمكن الفصل بينهما.

الدور القيادي:

1- القائد هو الذي لدية القدرة على التأثير في الآخرين.

2- تحفيزالمعلمين وقيادتهم نحو الوصول للأهداف.

3- الدعوة والتحفيز للتغير والتجديد والابتكار.

4- تهيئة البيئة التعليمية المناسبة للإنجاز.

5- المبادرة في تقديم التصورات والاقتراحات والافكار الجديدة.

6- النهوض بالعمل المدرسي وتحسين الأداء.

7- نشر المعلومات والبيانات اللازمة لتحسين سير العمل حيث أنه مطلع على السياسات والنظم.

8- توجية وتنسيق نشاط العاملين نحو تحقيق الأهداف.

9- القيادة العادلة التي تحترم الأفراد وشخصياتهم.



الدور الإداري:

هذا يتعلق بالجوانب التنفيذية التنظيمية فهو كرئيس اداري يتولى تنفيذ المهام الإدارية مثل:

1- التعرف على أهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.

2- التعرف على احتياجات هذه المرحلة وعلى البيئة التي يعمل بها.

3- التعرف على الموارد المالية والتشريعية.

4- وضع ميزانية النشاط المدرسي.

5- متابعة المبنى المدرسي ومرافقه.

6- التجهيزات المدرسية توفيرها حيث يلزم ذلك.

7- تقدير الاحتياجات من المعلمين.

8- تحديد السياسات والقواعد والإجراءات التي تحكم العمل وتوضيحها للعاملين.

9- توزيع المسؤوليات والواجبات حسب التخصصات.

10- إدارة الإجتماعات وحفظ الملفات.

الدور الإشرافي:

مدير المدرسة مشرف مقيم يقوم بالمهام التالية:

- العمل على تنفيذ المنهج والتعرف على أهدافة وتنفيذ بشكل واضح.

- تحديد الوسائل والأنشطة التي تحقق أهداف المنهج.

- تقويم المناهج وتطويرها.

- الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين واعداد البرامج التدريبية اللازمة لذلك.

- متابعة نمو التحصل الدراسي لدى الطلبة.

- تنمية الإتجاه الإيجابي لدى المعلمين الجدد نحو المهنة.

- مساعدة المعلمين على التغلب على مشكلاتهم.

الدور التقويمي:

تقويم العمل المدرسي بجميع جوانبه

1- مراجعة الاهداف التربوية وتقويمها.

2- الاهتمام باساليب تقويم الطلاب الامتحانات الفترية والنهائية.

3- تقويم اداء المعلمين

4- تشجيع المعلمين على اساليب التقويم الذاتي

5- تقويم عناصر العملية التعليمية المختلفة المادية والبشرية

6- التقويم الذاتي لعمله والنظر المستمر له.

الدور التخطيطي:

تحليل الوضع الحالي للمدرسة وتحديد الموارد المتاحة سواء كانت مادية او بشرية والتحديات والصعوبات التي تواجه العمل. والمشاركة من الجميع ووضع



الأولويات، ووضع البدائل المناسبة، وصياغة الخطـة، والتنفيـذ، وتقـويم الخطـة أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ ويتم ذلك من خلال:

- الاتصال الفعال مع الاطراف المشتركة باعداد الخطة.
- احترام اراء العاملين والاهتمام بالعلاقات الانسانية.
- اشاعة الثقة والاحترام بين الزملاء.
- التعاون والإيمان بقيمة الفرد.
- اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.
- حل مشكلات المعلمين الاجتماعية والرقابية.
- وضع برنامج للعلاقات العامة
- وضع جميع الاعمال والمهمات المدرسية ضمن الخطة.

بعض أعمال مدير المدرسة اليومية

1- الإشراف على الطابور الصباحي والبرنامج الإذاعي.

2- متابعة حضور وانصراف العاملين بالمدرسة.

3- متابعة نظافة المدرسة والطلاب.

4- متابعة المعلمين المناوبين أثناء الفسح ووقت الصلاة.

5- استقبال أولياء أمور الطلاب والزائرين للمدرسة.

6- اطلاع المعلمين على التعاميم والتوجيهات.

7- متابعة دفاتر تحضير المعلمين.

8- قفل الدوام عند بداية الطابور الصباحي.

9- متابعة غياب الطلاب وتأخراتهم.

الأعمال التي يجب القيام بها قبل بداية الدراسة

1- إعداد الجداول الدراسية وغيرها وتوزيعها على المعلمين.

2- تهيئة المبنى المدرسي بجميع مرافقه.

3- تحديد مسئوليات جميع العاملين بالمدرسة.

4- الاجتماع بالمعلمين جميعاً وجميع العاملين.

5- تهيئة وتجهيز المقصف المدرسي.

6- تهيئة الكتب الدراسية والتأكد من أعدادها لتوزيعها على الطلاب.

7- إعداد كافة السجلات والملفات المدرسية.

8- إعداد بيانات الطلاب وأسمائهم.

9- اجراء المراسلات اللازمة.

أهمية دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين:

تنطلق أهمية دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين من أهمية الدور الذي يقوم به المعلم والذي يظهر أثره على التلاميذ، والنمو المهني للمعلمين من اولويات العمل الاداري المدرسي، ولتحقيق العملية التربوية تحقيقاً عملياً يجب



العمل على رفع كفاءه المعلم مهنياً، ولأهمية الدور الذي يقع على عاتق مدير المدرسة يجب الاهتمام بالجوانب التالية:

1- متابعة تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي كلف بها العاملين.

2- أن يتعرف على جوانب الضعف والقوة عند المعلمين.

3- التخطيط لتنمية مهنية متجددة ومستمرة للمعلمين.

4- الكشف عن مواهب وإمكانيات المعلمين والتخطيط لإنمائها واختيار العمل المناسب لهم.

5- الاستفادة من جميع العاملين في النظام التعليمي كالمعلمين المتميزين والمشرفين التربويين بحيث يستعين بهم كمستشارين عند معالجة المشاكل التعليمية المختلفة كل في تخصصه.

6- تحقيق الانسجام والتعاون مع المعلمين.

7- الإسهام في ترشيح العاملين لبرامج التدريب.

8- رعاية المعلم الجديد وإشعاره بحاجة المدرسة إليه وبرغبة الآخرين في التعامل معه.

الإشراف التربوي لمدير المدرسة:

تقتضي وظيفة الإشراف التربوي لمدير المدرسة أن يعمل بصفة مستمرة لتحسين مستوى المعلمين عن طريق توفير أنواع الخبرات التي تساعدهم على النمو وإشراكهم في مواقف يستغلون فيها قدراتهم ويشعرون خلالها بالسعادة



والرضا. كما أن دور المدير كقائد تربوي في مساعدة المعلمين على النمو يأتي عن طريق دراسته لنقاط القوة والضعف التي يلاحظها في المواقف التعليمية المختلفة من خلال زيارته للصفوف الدراسية ويحتاج المدير في ذلك إلى خبرات متنوعة في كثير من أنواع البرامج وإلى مهارات للعمل التعاوني مع المعلمين كأفراد وكجماعة إلى جانب اكتساب اتجاهات إيجابية كالثقة بقدرة المجموعة على إيجاد الحلول للمشكلات والصبر والمثابرة على العمل كما أن على المدير الاهتمام بالتفاعلات والعلاقات قدر اهتمامه بالمهارات والكفاءات وتمثل ثقته بالعاملين وإيمانه بقابلية كل منهم للنمو والقدرة على التطوير المهني عنصراً رئيسياً في المناخ الضروري لإحداث النمو وإلا فقدوا حماسهم ورغبتهم في تحسين أدائهم ويتطلب النمو المستمر للمعلمين جهود المدير في السعي الدؤوب لرفع الروح المعنوية للمعلمين.وتشجيع النمو المهني للمعلمين.

ولتحقيق هذا الغرض يجب أن يستعين المدير بعدة أساليب منها:

1- الاهتمام بنموه المهني المبني على جهوده الذاتية في هذا الجانب.

2- الاهتمام بالزيارات الصفية بشكل منتظم ومخطط.

3- الاهتمام بتنظيم الاجتماعات الفردية والجماعية بهدف التعرف على حاجات المعلمين للتطوير المهني.

4- تهيئة السبل لمساعدة المعلمين على تفهم الأهداف التربوية وكيفية تحقيقها.

5- تنمية مهارات المعلمين التدريسية عن طريق توفير الفرص المناسبة مثل ورش العمل وتبادل الزيارات فيما بينهم.



6- تشجيع أسلوب العمل ضمن مجموعات تعاونية.

7- تنمية المهارات المتعلقة بالاتصال بالآخرين ومساعدة المعلمين على توصيل ما لديهم من معلومات ومهارات لغيرهم.

8- مساعدة المعلمين على اكتساب المهارات المتعلقة باتخاذ القرار.

الصعوبات التي تعيق مدير المدرسة في تنمية كفاءة المعلمين مهنياً:

1- عدم توفر الخبرة الكافية لدى مدير المدرسة في مجال الإدارة المدرسية.

2- صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.

3- عدم التأهل الكافي للمدير لا يساعده على القيام بدوره في توجيه المعلمين.

4- غياب المدرسين أو تأخرهم.

5- عدم تجاوب المعلمين مع مدير المدرسة.

6- كثرة أعداد المعلمين في المدرسة الواحدة قد يواجه مديرو المجمعات المدرسية والمباني المستأجرة

7- رفض المعلمين للتغيير في الطرائق والأساليب لان ذلك سيكلفهم مزيداً من الجهد أو لعدم رغبتهم في التجديد لأسباب أخرى.

8- نوعية العلاقة بين المدرسة والإدارة التعليمية: تمسك بعض الإدارات التعليمية بكل الصلاحيات دون أن تعطي للمدرسة شيئاً من هذه الصلاحيات بسبب المركزية، وينعكس أثر ذلك على نوعية أدائها فلا تجد الفرصة ولا الحافز الذي يجعلها تنطلق في عملها وتطور وتبتكر فيه.

9- نقص الكادر الإداري المؤهل.

10- المبنى المدرسي: معظم المباني المدرسية لا تتمشى مع متطلبات الجو المدرسي مما يكون له أثرسلبي على إنتاجية المعلم وبالتالي ثقل إنتاجيته.

11- الوسائل التعليمية: قلة توفر الأجهزة والوسائل التعليمية في معظم المدارس وفي بعض الأحيان لا تستعمل بسبب ضيق بعض المباني المدرسية أو عدم معرفة استخدامها.

12- النقص في عدد اعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى زيادة نصاب المعلمين من الحصص أو دمج الفصول الأمر الذي يؤثر على إنتاجية المعلم وتقبل التلاميذ واستيعابهم للدرس.

مهام مدير المدرسة في مجال التوجيه والإرشاد الطلابي

إن تزايد المسؤوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة، وتوافر خدمات المتخصصين في مجال الإرشاد النفسي المدرسي. أدى إلى إعفاء المدير من بعض الخدمات الإرشادية التي كان يتولاها فيما مضى. ورغم توافر قدر من الوقت لمدير المدرسة أخذ يخصصه في تطوير الإدارة المدرسية. ورغم أن مدير المدرسة خفت مسؤوليته عن الواجبات التي يتضمنها الإرشاد النفسي المدرسي.إلا أنه مازال مسئولاً مسؤولية كاملة عن نجاح نظام وبرنامج الإرشاد النفسي المدرسي في المدرسة (مصطفى، 1422هـ).

أن واجب مدير المدرسة أن يتحمل قدراً كبيراً من مهام ومسؤوليات تنظيم البرامج والخدمات الإرشادية في مدرسته بالتعاون مع القائمين على هذه

البرامج، وهذا القدر يختلف من مدرسة إلى أخرى وفقاً لحجم المدرسة ومدى استعداد المدير لتفويض مسؤوليته لغيره، ومن هذه المهام التي تقع على عاتق مدير المدرسة في مجال التوجيه والإرشاد، توفير الإمكانات المناسبة، وتخصيص الوقت الكافي لأعمال التوجيه والإرشاد، وتوفير الاعتمادات الضرورية لتزويد المدرسة بالسجلات والاختبارات والأدوات الضرورية لتنفيذ البرامج الإرشادية، و تعاون المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، ويساعد في إيجاد روح التفاهم والتعاون بين معلمي المدرسة والمرشد الطلابي أو الأخصائي النفسي المدرسي. كما يساعد على الإفادة الكاملة من خدمات كل فرد بالمدرسة حيث يستطيع كل عضو من أعضائها أن يسهم في إنجاح البرامج الإرشادية ككل على أساس ما لدى هذا العضو من مهارات فنية في هذا المجال. وتنظيم هذه البرامج وسيلة وليس غاية في ذاته، فتستهدف مساعدة كل طالب عل تحقيق نموه إلى أقصى حد ممكن. وتساعد على عدم ازدواج الجهود وضياع الوقت (عطوي، **1424**هـ).

ويرى (زهران، 1420هـ) أن من الضروري في إعداد المدير أن يكون ملماً ومقتنعاً بأهمية التوجيه والإرشاد وضرورته وان يكون متحمساً لبرامجه حيث يتوقف على ذلك عادة نجاح البرامج. في المدرسة في حين يؤكد (عقل، 1421هـ) أن مهام الإدارة المدرسية في مجال التوجيه والإرشاد الطلابي: تهيئة الظروف والإمكانات التي تساعد المرشد على أداء عمله بنجاح, الاتصال بإدارة التعليم والجماعات الأخرى والتنسيق معها فيما يتعلق ببرامج الإرشاد, متابعة تطبيق خطة الإرشاد وتقويمها ومعالجة الصعوبات التي تعوق العملية الإرشادية.



دور مدير المدرسة في تحقيق الأمن الفكري.

يعرف الأمن هو اطمئنان الإنسان على دينه ونفسه وعقله وأهله وماله وسائر حقوقه، وعدم خوفه في الحاضر أو المستقبل وفق توجيه الإسلام وهدي الوحي ومراعاة الأخلاق والأعراف والمواثيق. وبما أن الأمن يشمل جميع تلك المجالات فإن الأمن الفكري يهتم بأمن الإنسان على أفكاره ومعتقداته، وآرائه. ومهمة الأمن الفكري تتلخص بتوفير السلامة والطمأنينة للجميع ضد كل الاتجاهات ذات الطوابع الفكرية وغير الفكرية التي من شأنها تقويض البناء الفكري القويم وإحلال أفكار ومفاهيم بديلة هزيلة ذات منطلقات لا إنسانية من شأنها أن تؤدي بشكل أو بآخر إلى الانهيار الفكري والانحلال الخلقي لبعض أفراد الأمة.

إعطاء الأمن الفكري أهمية وأولوية خاصة نظرا لحساسية ذلك الجانب وخطورته بحكم أخذه دورا قيادياً مميزاً بين كل الجوانب الأمنية الأخرى وتربعه على قمة الهرم الأمني.

وسائل تحقيق الأمن الفكري:

أولا: تقوية الوازع الديني في النفوس والعودة الصادقة للإسلام: وربط المسلم فكرياً وعقائدياً وسلوكياً، بالإسلام، والعودة لكتاب الله وسنته هما السبيل للنجاة الأمة وعدم ضلالتها.

ثانيا: التربية بشتى صورها في المدرسة والمسجد والمجتمع: وتتضح هنا أهمية العلم الصحيح في الحفاظ على أمن الأمة الفكري، ومعالجة الانحرافات الفكرية، والملوثات الأخلاقية. وبضرورة ربط التعليم بهوية الأمة.



ثالثا: إشاعة ثقافة الحوار تقبل الرأي وهو: " الأسلوب الفطري لبلوغ العقل واستقراره، وهو رد فعل النفس بالتي هي أحسن على ما تقابله من قضايا ومشاكل ". ويعرف كذلك بأنه: " فن تبادل الحديث بين طرفين أو أكثر أصدقاء أو زملاء عمل أو رؤساء ومرؤوسين، يؤدي إلى تقبل الرأي الآخر واحترامه من أجل الوصول إلى الحقيقة التي ترضي الجميع ".

رابعاً: ثقافة التسامح: إنه لا يمكننا أن نمارس فعل الحياة على أكمل وجه في غياب التسامح، هذا المبدأ الذي يستحيل أن تظهر معالمه لدى الأمم إلا إذا ما ارتقى أبناؤها أخلاقيًا وعلميًا.

خامساً: الوسطية والاعتدال: إن سنة الله (عز وجل) في خلقه للكون والحياة: التكامل والتوازن، وقد خلق الله (عز وجل) الإنسان في أحسن تقويم، وجعله يحوي جوانب كثيرة مختلفة: عقلاً، وروحاً، وجسداً، وعواطف، ومشاعر، ولكلٍّ منها حق، ولا يمكن الوفاء بكل حقوقها إلا بتوازن يكمّلها جميعاً، ولا يغلّب جانباً منها على حساب جانب آخر.

دور المدرسة لمواجهة الانحراف الفكري:

1- المحافظة على تماسك المجتمع ووحدته وتوازنه وفق أساليب علمية.

2- المساواة والعدل في مختلف التعاملات المدرسية.

3- احترام حق الطالب وإدراك حاجته إلى التعليم.

4- توفيرفرص للطلبة لممارسة الأنشطة غير المنهجية.



5- إكساب الطلاب القيم والمفاهيم الدينية الصحيحة.

6- زرع قيم حب العمل في نفوس الطلبة.

7- ارتقاء المناهج بالفكر وتحقيق معنى التسامح والإخاء والسلام ونبذ الأفكار المشوهة والمظللة.

8- إبعاد الشخصيات التي تحمل أفكاراً متطرفة عن العمل التربوي.

9- تعويد الطالب على مهارات تحمل المسئولية.

10- تعويد الطالب على مهارات تكوين الصداقات السليمة.

11- إكساب الطالب مهارات الثقة بالنفس.

دور مدير المدرسة في تحقيق الأمن الفكري داخل مدرسته:

1- تهيئة الظروف لعمل المرشد ومساعدته على تجاوز العقبات وحل المشكلات التي قد تعترض عمله.

2- رئاسة لجنة توجيه الطلاب وإرشادهم بالمدرسة.

3- تيسير الإمكانيات لتطبيق برامج التوجيه والإرشاد.

4- الاستفادة من خبرات المعلمين وبعض أولياء الأمور الذين من الممكن الاستفادة من خبراتهم.

5- العمل مع المرشد على توجيه الطلاب بالمدرسة مع تقويم مستمر ومتابعه لعمل المرشد.



6- متابعة الظواهر السلوكية العامة لدى الطلبة والتعاون مع المرشد في تصحيح الظواهر غير المقبولة.

7- تهيئة المناخ والبيئة الصالحة التي تساعد على التوجيه والإرشاد.

8- الاهتمام بأنشطة الإذاعة المدرسية بشكل يومي.

9- التركيز على الصحافة وتشجيع الطلاب على التعبير عن رايهم.

10- الاهتمام بالمسرح المدرسي كونه وسيلة إفراغ شحنات الحركة والنشاط والمواهب لدى الطلاب.

11- مراقبة الصراعات الشخصية بين الطلاب وكافة أشكال العنف أو الميول والأفكار غير السوية.

12- عقد الندوات واستضافة الشخصيات والمسئولين ذوي العلاقة بموضوعات الانحراف الفكري.

13- عقد المسابقات الثقافية والمعلوماتية بين الطلاب لحفزهم على الأنشطة الهادفة والمفيدة.

الفصل الحادي عشر

مشكلات الإدارة المدرسية

الفصل الحادي عشر
مشكلات الإدارة المدرسية

المقدمة :

تواجه الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلـو مـن وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيـام بـه وإذا تـصفحنا ماهيـة الإدارة المدرسية وتتبعنا مسار الممارسة فيها نجد إنها تعاني أحيانا من بعض الأمـور الـتي تمثـل صـعوبات في طريـق القيـام بوظائفهـا علـى الوجـه الأكمـل تختلـف هـذه الصعوبات والمعوقات مـن إدارة مدرسـية إلى أخـرى ومـن مرحلـة تعليميـة إلى أخرى تبعا لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها (أحمد، 2001).

ويتضح من خلال الدراسات والابحـاث أن هنـاك معوقـات مـشتركة تواجـه مديري المدارس تتعلق بطبيعة العمل المدرسي، كمـا أن هنـاك معوقـات مرتبطـة بالجوانب الثقافية والاقتصادية والاجتماعية المحيطـة بالمدرسـة، ويرجـع ذلـك الى النمو السريع والتحديات المعاصرة التي تواجه المدرسة منها.

اولا : زيادة معدلات التغيير.

ادت الزيادة في معدلات التغـيير الى تقـارب وتنـامي العـالم ليـصبح قريـة صغيرة، وربما تؤدي هذه الزيادة الى عدم ثبات كثير من الأمور المعنويـة الـتي قـد تؤدى إلى هدم القيم التي تعمل التربيـة جاهـدة في الحفـاظ عليهـا كمـا ان زيـادة

معدلات التغيير سوف تكون محملة بالابتكارات وثورة المعلومات والاتصالات إلى أقصى حد كل ذلك سوف يجعل الإدارة المدرسية في مواجهة صعبة إذا لم تكن تملك القدرة على الثبات فيما تريد لاجيالها او التفاعل مع هذه التغيرات بنفس السرعة والقوة والاتجاه لضمان الاستقرار المطلوب لأبنائها

ثانيا : زيادة معدلات الصراع والمنافسة.

ظهورالاختلافات الفكرية والصراعات في كل انحاء العالم.وتحول الإبداعات والابتكارات من وسيلة لخدمة الانسانية الى وسيلة ابادة وتدمير. لذا أصبحت الإدارة المدرسية تعيش في قلق مما لهذا الوضع من اثر على الطلاب.

ثالثا : زيادة حركة العولمة الإدارية فكرا وتنفيذا.

أصبحت العولمة أمرا واقعي وهذا هو الخطر الحقيقي على الشعوب العريقة.والعولمة الثقافية اخطرها مما ادى الى ذوبان الثقافات بين الشعوب وصهرها مع ثقافات اخرى.كما سهلت وسائل الاعلام الإطلاع على أفكار الشعوب وعاداتها وتقاليدها وديانتها.

رابعا : سرعة التغيرات التكنولوجية.

اعتمدت الإدارة المدرسية فى الدول المتقدمة على الأساليب التكنولوجية في إدارتها لتحقيق أسرع وأفضل النتائج. وللمقارنة بين هذة المؤسسات التعليمية من خلال تلك الوسائل، واصبحت مصدر للمنافسة والحصول على اكثر من ميزة ومصدر من مصادر القوة والموضوعية عند تقييم العمل التربوي

خامسا: عجز الموارد الاقتصادية المتاحة وندرتها.

النقص الشديد في الموارد المادية او الفنية او البشرية نتيجة نظريات العرض والطلب

دور الإدارة المدرسية في مواجهة التحديات:

- وجود ظاهرة العولمة والتعرف على ثقافات الشعوب من خلال دراسة مادة التاريخ والنهضة الاوروبية.
- معرفة التحديات التي تواجهها والتفاعل بايجابية معها.
- العمل على الحفاظ على هويتهم و شخصيتهم الثقافية والوطنية.
- تخفيض معدلات الصراع والمنافسة في كافة القطاعات.
- يجب أن تعمل الإدارة المدرسية بكل طاقتها نحو ترتيب اولويات الثقافة فكرا وتطبيقا.
- تحدد الإدارة المدرسية لاهدافها تحديدا واضحا.
- وضع خطة مرنة لعلاج المشكلات بكافة انواعها.
- ان يكون لدى الإدارة المدرسية القدرة على الإصلاح مع التجديد والتحديث.

دور الإدارة المدرسية فى الاستفادة من التغيرات التكنولوجية:

- متابعة التطور التكنولوجي العالمي في العملية التعليمية وتوفيرأحدث الوسائل التكنولوجية للتعلم
- استخدام التكنولوجيا في تغيير أنماط العملية التعليمية للأفضل.
- تحقيق مكانة أقوى واكبر للمؤسسة التربوية من خلال تسخير التكنولوجيا لخدمة أهداف وبرامج الإدارة المدرسية.



- رسم خريطة استراتيجية للادارة المدرسية وفقا لظروف البيئة واحتياجاتها حتى تصبح مخرجاتها موائمة لسوق العمل.

وقد أورد (فهمي ومحمود، 1993) عددا من العوامل التي تعوق مدير المدرسة عن القيام بدوره كقائد تربوي نقلا عن رو .Roe ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي:

1- إن النظام التعليمي ومن خلال لوائحه التنظيمية يضع المسئولية كاملة على مدير المدرسة باعتباره المسئول الأول عن تكامل تفاصيل العملية التنظيمية داخل المدرسة.

2- تركز مستويات الإدارة التعليمية العليا التي تتبعها المدرسة على تنفيذ الاعمال الادارية وتضع عادة الأولوية لحسن سير العمل بالمدرسة، وان كل اهتماماتها تتركز على تامين عملية إدارية سلسلة مثل إجراء الامتحانات وما يتصل بها من إظهار للنتائج وإصدار للشهادات الدراسية الاحتفاظ بنظافة وصيانة المبنى المدرسي وملحقاته الانضباط المدرسي وتقليل معوقات العاملين الوفاق مع المجتمع المحلي... وغيرها .

3- فقدان الثقة بين المجتمع المحلي والادارة المدرسية لما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة إذا لم يستشعر إدارة محكمة للمبنى المدرسي.

4- المكانة التي يضفيها رجال الأعمال بالمجتمع المحلي على كل من يشار إليه باعتباره مديرا مسئولا عن عمليات الإدارة قد تستهوي مدير المدرسة على حساب قيامه بدوره التربوي.



5- سهولة عملية تقويم أنشطة الإدارة المدرسية التنظيمية ورصد إنتاجها عنه بالنسبة لتقوية الأنشطة التي تستثمر في خدمة العملية التعليمية وتطويرها.

6- سيادة علوم الإدارة والتنظيم على محتوي برامج إعداد وتدريب مديري المدارس فغالبا ما يختفي الاهتمام بعملية التعلم ذاتها والمناهج الدراسية وما يصاحبها من عمليات تقويم وتوجيه وعلاقات إنسانية لتفسخ المجال لتدريب المديرين على كيفية إدارة المدرسة والتعامل مع المعوقات التنظيمية المختلفة.

7- اهتمام مدير المدرسة بشخصية المدير أو رجل الإدارة اكثر من كونه زميل المهنة، وقد شجعه على هذا الاتجاه موقف رؤسائه من مسئولي الإدارة العليا الذين اخذوا ينظرون إليه باعتباره رجل إدارة من زمرتهم.

8- سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحقق له مناخا آمنا يستدرجه بعيدا عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته.

ويصنف (أحمد، 2001) الصعوبات أو المعوقات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو التالي:

أولا: صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية وتتمثل في:

- النقص في بعض هيئات التدريس.
- انخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية .
- تنوع سلوكيات المعلمين .
- وجود بعض الطلاب غير الأسوياء.

- تفشى الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي.
- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات .
- عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة .
- عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الاختصاصات أحيانا بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلي.

ثانيا: صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.

ثالثا: صعوبات العمل وتتمثل في:

- تجاوز نسبه القبول.
- تجاوز الكثافات المقررة للفصول.
- الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد... الخ.
- عدم اتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة.

المشكلات التي يواجهها المعلم:

يواجه المعلم عادة عدداً من المشكلات التي ترتبط بالعملية التعليمية- التعلمية تؤثر في أدائه المهني، ويمكن تصنيف هذه المشكلات في خمس فئات أساسية هي:

1- المشكلات المتعلقة بالأهداف: يجب على المعلم أن يبدأ نشاطه التعليمي بتحديد الأهداف التي يتوقع من الطلبة إنجازها، وهنا سيواجه مشكلة اختيار الأهداف وصياغتها، وطرق تزويد طلابه بها.

2- المشكلات المتعلقة بخصائص الطلبة: يختلف الطلبة عادة في كثير من الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وهذا الاختلاف يفرض على المعلم مواجهة مشكلات التنوع في قدراتهم واستعداداتهم ونقاط القوة والضعف لديهم، وذلك لتحديد مدى قدرتهم على إنجاز الأهداف التعليمية المرغوبة ويتم ذلك من خلال معرفة المعلم بخصائص المراحل العمرية التي يمر بها الطلبة.

3- المشكلات المتعلقة بالتعلم: يواجه المعلم مشكلة اختيار مبادئ التعلم التي تتفق مع طبيعة المواقف التعليمية- التعلمية التي تفرضها عليه شروط النشاط التعليمي الذي يقوم به والسبب في ذلك تنوع وتعدد أنواع السلوك التي يمارسها الطلاب.

4- المشكلات المتعلقة بالتدريس: تختلف طرق التدريس باختلاف المواد الدراسية وخصائص الطلبة، ويواجه المعلم مشكلة اختيار طريقة التدريس والوسائل التعليمية الأكثر فعالية، وذلك بسبب ضعف تاهيل المعلم واعداده بما يتناسب مع الدور الذي يجب ان يمارس على الوجه الاكمل.

5- المشكلات المتعلقة بالتقويم: عملية التقويم تمكن المعلم من معرفة ما تحقق من تقدم في مجال انجاز الأهداف التعليمية، وهي النشاط التعليمي الأخير، والمشكلة هنا عدم قدرة المعلم على إعداد الاختبار وتطوير الإجراءات التي تساعد على معرفة هذا التقدم.

المشكلات العامة التي تعاني منها الإدارة المدرسية:

ويقصد بها كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق مسيرة



العملية التعليمية اليومية داخل المدرسة وهذه المشكلات يمكن النظر إليها من زاويتين:

أولاً: مشكلات تقع على الإدارة:

- تكرار غياب وتأخر بعض المعلمين عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة.
- تفريغ بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي: تعقد إدارة التعليم لقاءات ودورات تنشيطية أثناء الدوام الرسمي للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفريغ أكثر من معلم لحضورها وهو ما يسبب إرباكاً للمدرسة .
- عدم توفر الغرف لممارسة الأنشطة المدرسية: كثرة أعداد الطلبة أدى إلى تحويل بعض الغرف الخاصة بالأنشطة إلى فصول
- صورية النشاط المدرسي: ويتمثل ذلك في عدم كفاية الوقت المخصص للنشاط لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المطلوبة، وعدم تفعيلها بالشكل الصحيح واحيانا عدم تنفيذها وتبقى رهينة الخطط والاوراق.
- عدم تجاوب أولياء أمور التلاميذ مع المدرسة: عدم حضور أولياء أمور الطلاب للمجالس التي تعقدها المدرسة.
- مشكلة التأخر الصباحي للطلاب: حضور الطلاب للمدرسة بعد الانتهاء من الاصطفاف الصباحي بتعمد منه وخروجه متاخرا من المنزل أو لبعد سكنه عن المدرسة.
- كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي: وهي خروج المعلم مع بداية

الدوام أو في وقت معين من الدوام الرسمي. لظروف خاصة به مما يترك فراغا في برنامجه اليومي.

- وجود فجوة بين مراكز الإشراف وإدارات المدارس: مراكز الإشراف تنظيم وجد لتسهيل أمور المدارس وتلبية ما تحتاج إليه من إمكانات مادية وبشرية بدلاً من الرجوع للإدارة التعليمية ولكن الواقع غير ذلك حيث توجد هناك فجوة بين إدارات المدارس وهذه المراكز حيث أن معظم الاحتياجات والخطابات توجه لإدارة التعليم.
- مشكلة المعلم غير الراغب في التدريس: وجود فئة من المعلمين الذين لا يرغبون في التدريس ووجودهم مجرد الحصول على وظيفة أو توجيههم لمناطق لا يرغبون العمل فيها.
- قلة استخدام الوسائل التعليمية: معاناة الإدارة المدرسية من قلة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية لأسباب مختلفة.
- مشكلات أولياء أمور الطلبة: قيام بعض أولياء أمور الطلبة بفرض مطالب على المدرسة هي ليست من اختصاصات المدرسة، وحضورهم للمدرسة في وقت غير محدد وبقاءهم وقت طويل.

مشكلات تقع من الإدارة:

- عدم وجود الخبرة الكافية عند مديري المدارس في الأعمال الإدارية.
- اهمال بعض مديري المدارس لأداء واجبهم وتاجيل انجازها.

- النمط الاداري المتبع في مجال الإدارة وتأثيره على العمل داخل المدرسة.

- ضعف العلاقات الانسانية بين الإداريين والعاملين وحدية التعامل.

- الجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيقها والروتينية في العمل.

مشكلات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية:

1- مقاومة بعض الاهالي في المناطق النائية لعملية التعليم والتعلم لابنائهم بحجة ان ذلك يفقدهم مساعدة ابنائهم لهم في رعي الماشية، ومع ان المملكة تغلبت على معظم الصعوبات الا انه ما زال هناك مقاومة من الاهالي لعملية التعليم وخاصة في تعليم النساء.

2- يتم اختيار مدير المدرسة على اساس الاقدمية من بين المدرسين الذين اثبتوا نجاحهم كمدرسين وهناك من يمارس عمله دون تدريب بمهام الوظيفة.

3- اتباع النمط الفوضوي عند بعض المديرين مما يجعل المدرسة تعمل بحرية مفرطة دون الوصول الى نتائج ايجابية واضحة في العمل.

4- تنافس المدرسين على التدريس في المدارس الليلية للحصول على الكافات المادية وسرعان ماينقلب التدريس من تنافس الى صراع.

5- اعتماد كثير من المعلمين على خبراتهم الطويلة في مجال التدريس، مع عدم الاهتمام بالاعداد للدروس وبالتحضير لها، ويعتمد معظم المعلمين على التحاضير الجاهزة االتي تباع في السوق.

6- ان كثير من الموجهين التربويين ليسوا مؤهلين تاهيلا تربويا.

7- عدم تـدريب المعلمـين وجهلـهم باسـتخدام الاجهـزه الحديثـة المتـوفرة في المدرسة، ورفضهم احيانا لاستخدامها.

8- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات المنظمـة للعمـل الاداري علـى مـستوى المدارس.

9- النقص في الامكانات البشرية والمادية اللازمة للعمل المدرسي.

10- عدم وضوح قواعد العمل في كثير من الأمور، حيث لا توجـد تحديـدات واضحة لإجراءات العمل.

11- كثرة الضغوط التي تواجهها إدارة المدرسـة ووجـود مـشكلات جديـدة لم تكن موجودة مـن قبـل وبخاصـة فيمـا يتعلـق بـبعض مظـاهر الـسلوكات المنحرفة، والعنف داخل المدرسة والتطرف الفكري...الخ

12- الاهتمام بالشعارات والتركيز على النواحي الآلية والجمود في التعامل مع المراقبين فيما يتعلق بالقواعد واللوائح والقوانين.

13- تملك الأجهزة العليا السلطة الحقيقية وسيطرة المركزية والبيروقراطية على العمل.

14- الاعتمـاد علـى الطـرق التقليديـة في إنجـاز الأعمـال وغيـاب الأسـاليب العلمية الحديثة.

15- الاهتمام بالكم وإهمال الكيف.

16- التهرب من المسئولية.



17- نقص المعلومات والبيانات.

18- كثرة القرارات واللوائح المنظمة للعمل وتداخل بعض القرارات وتعارضها أحياناً.

19- نقص التأهيل لمدير المدرسة وعدم الاستمرار في تدريبه.

20- تعدد المسؤوليات وزيادة الأعباء وقلة الصلاحيات.

21- نظرة المجتمع الخارجي والتربوي لمدير المدرسة وعدم حصوله على المكانة اللائقة به وبالمسئولية الملقاة عليه.

22- النقص في التسهيلات والمتطلبات المادية والبشرية التي يحتاجها العمل بالمدرسة.

23- نقص الوعي الإداري والحس التخطيطي، وهي كفايات لا غنى عنها للإدارة المدرسية.

تم بحمد الله،،،

المراجـــع



المراجع

- أبو جادو، صالح. (2000). علم النفس التربوي، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر.
- أبو شيخة، نادر أحمد. (2002) إدارة الوقت عمان، الاردن: دار مجدلاوي.
- ابو شيخة، نادر. والقيروني، محمد قاسم. (1991) ادارة الوقت في الاجهزة الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، دراسات، المجلد 20، العدد 1.
- ابو كشك، محمد نايف. (2006) الإدارة المدرسية المعاصره، دار جرير للنشر والتوزيع- عمان الأردن.
- أحمد، ماهر. (2010) السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات". الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2002) إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2003). إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الأسكندرية.
- احمد، محمد سعيد. (1969) التفويض في الاختصاصات في النظام الإداري. جمهورية مصر العربية والعراق، مجلة الإدارة،.
- احمد بن صالح عبد الحفيظ. (2003): المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة . الناشر: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الأزهري، محي الدين. (1993)- الإدارة ودور المديرين، مصر- دار الفكر العربي.



- أسعد، وليد أحمد. (1425هـ) الإدارة التربوية ط1 دار الصميعي للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الأفندي، محمد حامد. (1976) الإشراف التربوي (دار العالم العربي) الطبعة الثانية.
- البكري، نعيمة. (2006) واقع التعلم التنظيمي بمدارس التعلم الحكومي بسلطنة عمان ومعوقات تحقيقه، رسالة ماجستير غري منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- الرجوب، غادة. (2008) التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة اليرموك، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- العدلوني، محمد أكرم. (2000)، مدرسة المستقبل، الدليل العملي، ورقة عمل، مقدمة إلى ندوة "المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي و العشرين"، الدوحة، قطر.
- الكبيسي، عامر خضير. (2005) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- أيمن أبوالروس. (2000م) للمدرسين فقط!- مكتبة ابن سيناء.
- البدري، طارق عبد الحميد.(2001) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،.
- بروس- ج- افوليو (2003) تنمية القيادة، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي- مصر- دار الفجر للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى.
- البستان، أحمد. (1995). الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية- الطبعة الثانية- مؤسسة البستان للطباعة والنشر- الشامية- الكويت.
- بكار، براء. الفاعوري، رفعت. (2004) إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة،

دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، اربد.

- توق، محي الدين. (1997). المسائلة والديمقراطية، ورقة عمل غير منشورة مقدمة لمؤتمر المسائلة المنعقد في عمان.

- جاسونت سنج. (-) ناظر المدرسة الناجح ترجمة صدقي حطاب. طبعة وزارة التربية دولة الكويت - الطبعة الأولى.

- جبران، علي محمد. (2011) مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن المجلد التاسع عشر، العدد الأول، ص427-ص458 يناير- قسم الإدارة وأصول التربية- كلية التربية. جامعة اليرمومك، اربد- الأردن.

- الجريسي , خالد.(1422هـ) إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري .الرياض: مؤسسة الجريسي للتوزيع و الإعلان.

- الجضعي، خالد بن سعد.(2006) الإدارة النظريات والوظائف. الرياض.

- جوهر، صلاح الدين. (1984 (إدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، القاهرة،.

- جيمس فوكس. (1957) الإدارة المدرسية مبادئها وعملياتها ترجمة. وهيب سمعان. مكتبة النهضة المصرية.

- الجيوسي، محمد رسلان. جاد الله، جميلة، (2008). الإدارة علم وتطبيق. دار المسيرة- عمان.

- حافظ، محمد علي. (1965). التخطيط للتربية والتعليم، مصر، الدار المصرية للتأليف.



- حبتور، عبد العزيز صالح، (2004). الإدارة الإستراتيجية. دار المسيرة. عمان.

- حجي، أحمد إسماعيل. (1998) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار الفكر العربي- القاهرة.

- الحربي، محمد بن محمد. (1429هـ) الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية "نموذج مقترح".

- حريري، هاشم بن بكر، (2002). الإدارة التربوية، مكة المكرمة.

- حريم، حسين، (1997). السلوك التنظيمي. دار زهران للنشر والتوزيع- عمان.

- الحفنى، عبدالمنعم. (2000). المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، ط3، مكتبة مدبولي، القاهرة .

- الحقيل، سليمان بن عبد الرحمن. (1414هـ). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية دار الشبل- الرياض- ط5.

- الخزامي، عبدالحكيم أحمد. (1999) إدارة الوقت = إدارة الحياة، مكتبة إبن سينا،.

- الخضيري، محسن. (2000م).الإدارة التنافسية للوقت. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

- الخطيب، أحمد وآخرون. (1998م) تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني لتنمية الكفاءات البشرية، سلسلة منشورات المركز (62)، عمان، الأردن.

- الخطيب، رداح وآخرون. (1984م) الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة الأردن، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع.



- الخواجا، عبد الفتاح محمد سعيد. (2004) تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- داغر، منفذ محمد. حرحوش، عادل. (2000) "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد.
- داغستاني، محمد بن كامل بن محمد. (1428هـ) القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة.
- الداهري صالح. (2005) علم النفس الإرشادي- دار وائل للنشر الطبعة الأولى.
- دباس، احمد، (1992)، الإدارة والوقت، الاداري.
- الدجني، إياد علي يحيى. (2006) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، دراسة مقدمة من الطالب، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية (الإدارة التربوية).
- دراكر، بيتر (1994)، الإدارة والمستقبل- التسعينات وما بعدها "ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الدريني، لبنى (2000). اتجاهات مديرو المدارس الثانوية نحو المسائلة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.
- دهيش، خالد بن عبدالله. وآخرون. (2009). الإدارة والتخطيط التربوي. مكتبة الرشد الرياض. السعودية.
- الدويك، تيسير. واخرون. (1998) أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر- عمان.



- دياب، محمد إسماعيل. (2001) الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية.
- رمضان، محمد القذاف، (1997). العلوم السلوكية في مجال الإدارة والانتاج. المكتب الجامعي- الاسكندرية.
- روجر، فريس. (2002) فكر كما يفكر المدراء، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الزبيدي، سلمان عاشور. (1988). اتجاهات في تربية الطفل، دار أنس للنشر، عمان .
- الزبيدي، سلمان عاشور. (2001). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا .
- الزعبي، أحمد. (2002). الإرشاد النفسي نظرياته، اتجاهاته، أهدافه. زهران للنشر والتوزيع.
- زهران، حامد. (1980). التوجيه والإرشاد النفسي، عالم الكتب، الطبعة الثالثة، القاهرة.
- زهران، حامد عبد السلام. (1420هـ). التوجيه والإرشاد النفسي، ط (9)، عالم الكتب، القاهرة.
- سرور، أحمد فتحي. (1987) استراتيجية تطوير التعليم في مصر، الجهاز المركزي للكتب الجامعية المدرسية، القاهرة.
- سعيد محمد بامشموس. (2002). المقدمة في الإدارة المدرسية جدة- كنوز المعرفة.
- سلامة، سهيل فهد. (1988). ادارة الوقت: منهج متطور للنجاح، عمان المنضمة العربية للعلوم الادارية.



- سلامة، ياسر. (2003) الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة، عمان.
- سليمان، عرفات. (1998). استراتيجية الإدارة في التعليم، ط1, القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- سليمان، عرفات عبد العزيز. (1987) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- السنبل، عبد العزيز بن عبدالله. وآخرون. (2008). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. دار الخريجي للنشر- السعودية- الرياض.
- السويدان، طارق محمد. العدلوني، محمد أكرم. (2000)، كيف تكتب خطة إستراتيجية. قرطبة للانتاج الفني، السعودية- الرياض.
- السيد، اسماعيل محمد. (1997). تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- شعلان، محمد سليمان. (1981). اتجاهات في أصول التدريس بمدرسة التعليم الأساسي. (دار الفكر العربي).
- الشلعوط، فريزمحمود أحمد. (1423هـ) نظريات في الإدارة التربوية. الرياض، مكتبة الرشد.
- الشناوي، محمد. (1994). نظريات الإرشاد والعلاج النفسي، دار الغريب. القاهرة.
- الضحيان، عبد الرحمن. (1421) إدارة الأزمات والمفاوضات المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية، ط1، دار المآثر، المدينة المنورة.
- الطراونة، تحسين. واللوزي، سليمان. (1996)، ادارة الوقت: دراسة ميدانية استطلاعية مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 4.



- الطويل، هاني عبد الرحمن. (1985). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان، مطبعة كتابكم.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (1999).الإدارة التعليمية مفاهيم. وآفاق. دار وائل. عمان.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2009). المدرسة المتعلمة. مدرسة المستقبل. دار وائل للنشر، عمان.
- عابدين، عبدالقادر. (2001م) الإدارة المدرسية الحديثة، محمد ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد صقر. (2010)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية.
- عايش، أحمد جميل. (2009). إدارة المدرسة، دار المسيرة- عمان.
- عائشة أحمد عبد الرحيم الحسيني. (1988م) إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، جدة- دار البيان العربي للطباعة والنشر.
- عبابنة، رائد إسماعيل. العدوان، ياسر مناع. (2008) العوامل المؤثرة في ممارسة، رائد إسماعيل. العدوان، ياسر مناع. (2008) العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد والبشرية في المنظمات المعاصرة، جامعة اليرموك، اربد.
- عبابنة، صالح. (2007) المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة. الواقع والتطلعات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- عباس، علي، (2009). أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة- عمان.



- عبد الدائم، عبد الله. (1984) "التربية عبر التاريخ" دار العلم للملايين، بيروت.
- عبد الفتاح، رافت السيد. (1996)، الفروق بين المدير الاداري والمدير التنفيذي في الاقتدار على الزمن وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية، دراسات، المجلد 10، العدد 38.
- عبد الوهاب، كامل. (2004) إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكولوجي المعلوماتي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- عبود، عبد الغني. (1992) إدارة التربية في عالم متغير دار الفكر العربي- القاهرة- الطبعة الأولى.
- العدلوني، محمد اكرم. السويدان، طارق محمد. (2000). القيادة في القرن الحادي والعشرين. قرطبة للانتاج الفني. السعودية- الرياض.
- العديلي، ناصر محمد. (1994) إدارة الوقت, دليلك للنجاح والفعالية. الرياض، مرام للطباعة.
- عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- عطاري، عارف. عيسان، صالحة. (2007) المدرسة كمنظمة متعلمة. دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان، المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، إربد.
- عطوي، جودت عزت. (2009م) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي- أصولها وتطبيقاتها، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع،.
- عطوي، جودت عزت (1424هـ)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان.



- عطية، عماد، محمد محمد، (2009). الإدارة والتخطيط التربوي. مكتبة الرشد.السعودية الرياض.
- عقل، محمود عطا حسين (1421هـ) الإرشاد النفسي والتربوي: المداخل النظرية- الواقع- الممارسة، ط (2)، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.
- العقيل، عبد الله بن عقيل (2005). سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية، مكتبة الرشد. السعودية- الرياض.
- العلاق، بشير عباس. (1983) معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة.
- علاقي مدني عبد القادر.(2000) الادارة.دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية.
- عماد الدين، منى مؤتمن. (2003). اعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. مركز الكتاب الأكاديمي. عمان- الأردن.
- العمايرة, محمد حسن. (2002) المشكلات الصفية السلوكية, التعليمية, الأكاديمية, مظاهرها, أسبابها, علاجها- دار المسيرة.
- العمايرة، محمد حسن. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة- عمان الأردن.
- العمايرة، محمد حسن. (1423هـ) مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن.
- العمايرة، محمد حسن. (2002) مباديء الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة، عمان .
- عويضة، جميل. (1997)، التقويم في المرحلة الابتدائية الأولى، عمان، معهد التربية، دائرة التربية والتعليم، اليونسكو.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، م/ 1424هـ



- الغامدي، حمدان، أحمد. عبد الجواد، نور الدين محمد. (2010). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. مكتبة الرشد- الرياض.
- فاروق، عبد الخالق. (1999) أزمة الإدارة التعليمية، جريدة الأهرام، عدد 40957، يناير.
- فاروق فهمى (2002): الوجه الآخر للعولمة "المنظومية وتحديات الحاضر والمستقبل" - توزيع مؤسسة الأهرام بجمهورية مصر العربية.
- فاروق فهمى. (2004): موضوع الورقة: المدخلل المنظومى وأدارة التغيير.
- الفرح، وجيه سالم.(2009). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية. مؤسسة الوراق- عمان- الأردن.
- الفريجات، غالب (2000). الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان .
- الفقي، عبدالمؤمن، فرج. (1994) الإدارة المدرسية المعاصرة. منشورات جامعة قاريونس بنغازي.
- القاضي، عبد الله سالم. (1413هـ) الإدارة المدرسية المهام والمسئوليات، دار الحارثي للطباعة ط2.
- القرعان، أحمد خليل، حراحشة. ابراهيم محمد (2004). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الإسراء. عمان- الأردن.
- الكايد، زهير. (1993) "إدارة الوقت والذات"، معهد الادارة، الرياض.
- الكايد، زهير. (1995)، ادارة الوقت بفعالية، عمان، معهد الدراسات المصرفية.
- كنعان، نواف (1995م) اتخاذ القرارات، دار العلوم، الرياض.



- الكيلاني، عبد الله زيد (1997). تطوير نظام مسائلة في النظام التربوي في الأردن، ورقة عمل غير منشورة مقدمة للمؤتمر التربوي في عمان.
- اللوزي، موسى. (2003) التطوير التنظيمي أساسِيَّات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.عمان- الاردن.
- ما جلكرست، باربارة، وآخرون. ترجمة كمال ديواني، (1999). المدرسة الذكية. مركز الكتب الأردني- عمان.
- المالكي، سعيد مصلح.(1418هـ) عملية اتخاذ القرار الإداري في المدارس الثانوية للبنين بمحافظة الطائف بين القيود والمعوقات، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير من جامعة أم القرى.
- مجلة المعلم العربي، (1982) الاتصال في التربية - مفاهيمه وممارساته. العدد 4، ص65 - 65، عشرون مرجعا في الأصل).
- محمد عبد الفتاح ياغي. (1993م)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الزهران، عمان.
- محمود، صالح. (1985) أساسيات في الإرشاد التربوي- دار المريخ للنشر.الرياض.
- مخامرة، محسن، وآخرون. (2000) المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني- عمان.
- مرسى، محمد منير. سمعان، وهيب. (1975) الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب- القاهرة- الطبعة الأولى.
- مرسي، محمد منير (1979). الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
- مرسي، محمد منير. (1978) الإدارة التعليمية، عالم الكتب القاهرة.



- مرسي، محمد منير. (1984) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب القاهرة.
- مرسي، محمد منير. (1992) الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة: عالم الكتب.
- مرسي، محمد منير (1971) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب - القاهرة.
- مرسي، محمد منير (1977). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- مرسي، محمد منير، (1993). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب- القاهرة.
- مركز الخبرات المهنية للإدارة. (2003) منهج المهارات القيادية، مصر، الطبعة الثالثة.
- مسلم، إبراهيم احمد (1993). الجديد في أساليب التدريس، عمان، دار البشير للنشر.
- مصباح، الحاج عيسى.إياد، أحمد ملحم. (1994) كيف تواجه الطلبة في فصولهم. وكيف تصوغ أهدافا سلوكية؟ -دار الفكر المعاصر بيروت- لبنان.
- مصطفى، صلاح عبدالحميد. (1422هـ) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط3، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- مصطفى، حسن واخرون.(1982) اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. مكتبة انجلو المصرية- القاهرة.



- مصطفى، عبد الحميد، عمر، فدوى فاروق، (2007)، مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي. مكتب الرشد. السعودية- الرياض.
- مطاوع، ابراهيم عصمت. (1423هـ) الإدارة التربوية في الوطن العربي. القاهرة، دار الفكر للطباعة والنشر.
- مطاوع، إبراهيم. واخرون.(1416هـ). الأصول الإدارية للتربية. دار الشروق للنشر، عمان.
- المطيري، ثامر بن ملوح. (2003). القيادة العليا والأداء- مصر- دار الفجر للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى.
- المعايطة، عبد العزيز عطا الله، (2007). الإدارة الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار الحامد. عمان.
- مفتي، ثناء أسعد درويش (1415هـ) أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير من جامعة أم القرى.
- مقررات الدورات التدريبية لتدريب المدربين (2009) التعلم بالممارسة، المركز السوداني الهولندي للإدارة، الخرطوم.
- منسي، حسن، منسي، وإيمان. (2004) التوجيه والإرشاد النفسي ونظرياته الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع: عمان.
- موسوعة ويكيبيديا قسم الإدارة. (كتاب الإدارة العامة)
- المومني. واصل جميل حسين، (2007). الإدارة المدرسية الفعالة. دار حامد للنشر والتوزيع- عمان.



- نجم، الدكتور نجم عبود (2004) إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
- نشوان، يعقوب. (1985) الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان للنشر الطبعة الأولى.
- النمر، سعود وآخرون. (1414هـ). الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط3، مطابع الفرزدق، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هارون، رمزي فتحي، (2003) الإدارة الصفية. دار وائل عمان- الأردن.
- هاشم، كمال الدين محمد. (2006) التقويم التربوي. مفهومه، أساليبه، مجالاته، توجهاته الحديثة. مكتبة الرشد- الرياض- السعودية
- هاشم زكي محمود، (1975)، الاتجاهات الحديثة في الادارة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة.
- هاشم زكي محمود، (1980م): تخطيط عملية تنمية المديرين، دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي في الكويت، دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 23.
- الهندي، جمال محمد محمد، (2009). قراءات في الإدارة والتخطيط التربوي. مكتبة الرشد. السعودية- الرياض.
- الهواري، سيد. (1974م) التنظيم، القاهرة: دار المعارف بمصر.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1998) التعلم التنظيمي: مدخلاً لبناء المنظمات القابلية للتعلم، الإدارة العامة، الرياض.
- ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث. (2005). إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري- جدة. المملكة العربية السعودية.



- وزارة التربية والتعليم الأردنية، (1997م) برنـامج تطـوير الإدارة المدرسـية، عمان.
- الوقفي، راضي. (1989). مقدمة في علم النفس، المؤسسة الصحفية الأردنية
- ويليامز، جيمس. (2007). فن الإدارة المدرسية. ترجمـة خالـد العـامري دار الفاروق. القاهرة- مصر.

المراجع الاجنبية:

- Stogdill, R.: Personal Factors Associated with leadership. Survey of the
- Mackenzie, R., (1975), " New Time Management Methods for you and your Staff", The Dartnell Corporation, Chicago.
- Patrik, F., (1994), First Things First: Managing your Time for Maximum Performance ", Pitman Publishers, Lanham, MD.
- Jhon,h., (1980), " Time Management: Separating the Myths and the
- Betty,J,(2001): Management of the Business Classroom, (editor), Sears J. The Nature Of the Administration process.
- ***Schermerhorn***, "Management "John Wiley & Sons, New York, 1999.- 592.
- A Manifesto for Business Revolution, Harper Business
- Accountability for Our School Standford Uneversity. New york.
- Champy, J. (1995). *Reengineering Management*, Harper Business Books
- Education Macmillan Comp. 1957
- Engineering Management Review, vol. 26, no. 3, Fall.

- Hammer, Michael (1990), Re-engineering Work: Don't automate,
- Hammer, Michael and Champy, James (1993), Reengineering the Corporation:
- Hammond, ***linda*** Darling. (99), Developing Professional Model of Hill, New York, 2002.
- Ivancevich,Matteson,"Organizational Behavior and Management " , McGraw-
- Johansson, Henry J. et al. (1993), Business Process Reengineering: BreakPoint
- Katz, D.&Kahan.R.L.: The social Psychology of organizations N.Y.John
- Lashway, L. (1997). Leading with vision. ERIC Clearinghouse. ERIC: ED 412
- Lashway, L. (1998). Creating a learning organization. ERIC: ED 420897.
- Leadership. Journal of Psychology.
- Malhotra, Yogesh (1998), Business Process Redesign: An Overview, IEEE
- Margol,J and Kleiner. B.,(1990),"New Development in Effective Time Management",Management Decision,March 27,pp.30-32.
- Mc Cleary, L. E.And Henley,S.P.:Secondary School Administration.
- national Business Education Association. New York.

obliterate, Harvard Business Review, Jul/Aug 1990,pp104-112

- **Peter F**. Drucker): 1954) The Practice of Management Harper & Row, Publishers New York and Evanston Realities", Management Review, October, PP.45-53
- Roberts, Lon (1994), Process Reengineering: The Key To Achieving.
  Strategies for Market Dominance, John Wiley & Sons.
- T. Gregg. The Administration process - Administrative Behavior in Theoretical Bases for Professional Practice. Dodd, Mead & Company Inc.
- Wiley & Sons Inc.

الإدارة المدرسية المعاصرة







دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع
المملكة الأردنية الهاشمية - عمّان - شارع الملك حسين
مجمع الفحيص التجاري - هاتف: 4611169 6 962+
تلفاكس: 4612190 6 962+ ص.ب 922762 عمّان 11192 الأردن
E-mail: safa@darsafa.net www.darsafa.net